

**TAMPEREEN YLIOPISTO**

**Työyhteisö johtajan peilinä**  
Tarkastelussa varhaiskasvatuksen johtajuus

Kasvatustieteiden yksikkö  
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma  
MINNA NYLUND  
Toukokuu 2015

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

MINNA NYLUND: Työyhteisö johtajan peilinä. Tarkastelussa varhaiskasvatuksen johtajuus.

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 88 sivua, 2 liitesivua

Toukokuu 2015

---

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtajuutta yhdessä päiväkodissa ja kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten päiväkodin johtajuus näyttäytyy työyhteisössä ja sitä, millaisia vaikutuksia johtajan toiminnalla on hänen johtamaansa työyhteisöön, sen toimintaan, toimintakulttuuriin sekä työhyvinvointiin. Oli kiinnostavaa selvittää, miten päiväkodin johtaja omilla persoonallisilla ominaisuuksillaan ja omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että työyhteisö on sellainen kuin se tutkimushetkellä on. Erityisen mielenkiinnon kohteena oli tarkastella sitä, miten työyhteisön ja päiväkodin johtajan näkemykset ja tulkinnat johtajuudesta ja työyhteisöstä kohtaavat. Tutkimustehtävät olivat: Millaisia tulkintoja päiväkodin työntekijöillä on päiväkodin johtajan toiminnasta ja johtajuudesta? ja Millaisia tulkintoja päiväkodin johtajalla on omasta johtajuudestaan?

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluluilla. Työntekijöiden haastattelut toteutettiin focus group-tyyppisesti siten, että lastentarhanopettajat (N=4) ja lastenhoitajat (N=6) haastateltiin erikseen ammattiryhmittäin. Päiväkodin johtajan haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Saadun aineiston analyysissä sovellettiin sisällönanalyysiä.

Aineistosta nousi esille yhdeksän erilaista varhaiskasvatuksen johtajuutta ilmentävää ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet voidaan nähdä johtajuuden erilaisina rooleina tai tehtävinä, jotka voidaan nähdä erillisinä, mutta jotka nivoutuvat toisiinsa saumattomasti. Kuuntelevan johtajan asenteena on toisten kunnioittava kohtaaminen, johon yhdistyy tasavertaisuuden periaate ja aito kuuleminen. Johtajalla nähtiin olevan merkittävä rooli työyhteisön kulttuurin ja vuorovaikutuksen rakentamisessa. Palautteen antaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Samoin johtajan osoittama luottamus ja työn toteuttamisen vapaus tuotiin esille omaa ammatillisuutta tukevinä tekijöinä. Päiväkodin johtajalla nähtiin olevan myös uudistava, rohkean ja pedagogisen johtajan roolit.

Päiväkodin johtajan ja työyhteisön näkemykset olivat kautta linjan hyvin samansuuntaiset. Tämä kertoo harmoniasta työyhteisön ja päiväkodin johtajan välillä. Huomattavaa oli, että työyhteisö korosti johtajan merkitystä monissa asioissa, mutta johtaja ei nähnyt omaa rooliaan niin merkittävänä. Samoin lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat näkivät johtajan toiminnassa häntä itseään syvempiä merkityksiä. Päiväkodin johtajan toiminta ja suhde työyhteisöön ovat työyhteisön kannalta monella tapaa merkityksellisiä.

Avainsanat: varhaiskasvatuksen johtajuus, työyhteisö, yhteisöllisyys, päiväkotitoiminta, työhyvinvointi

# SISÄLLYS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS .....</b>                    | <b>4</b>  |
| 2.1 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUDEN KONTEKSTI.....              | 5         |
| 2.2 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJAN AMMATILLISUUS .....            | 7         |
| 2.3 ARVOT JA JOHTAJUUS .....                                   | 11        |
| <b>3 PÄIVÄKOTI TYÖYHTEISÖNÄ .....</b>                          | <b>14</b> |
| 3.1 RYHMÄ VAI YHTEISÖ?.....                                    | 14        |
| 3.2 PÄIVÄKOTI TUNNEYHTEISÖNÄ .....                             | 15        |
| 3.3 VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖN ELINEHTONA .....                 | 17        |
| 3.4 MUUTOS KEHITTÄMISEN ALKUNA.....                            | 19        |
| 3.5 HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ .....                                | 21        |
| <b>4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>     | <b>24</b> |
| 4.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TAVOITE.....             | 24        |
| 4.2 LAADULLINEN TAPAUSTUTKIMUS .....                           | 24        |
| 4.3 HAASTATTELU AINEISTON KERÄÄMISEN VÄLINEENÄ.....            | 27        |
| 4.4 AINEISTON ANALYYSI .....                                   | 29        |
| <b>5 TULOKSET .....</b>  | <b>31</b> |
| 5.1 TYÖYHTEISÖÄ VAALIVA JOHTAJA .....                          | 31        |
| 5.1.1 <i>Hengeltänsä pieni päiväkot</i> .....                  | 32        |
| 5.1.2 <i>Johtaja ilmapäärin rakentajana</i> .....              | 33        |
| 5.2 KUUNTELEVA JOHTAJA .....                                   | 35        |
| 5.2.1 <i>Johtajan asenteena kunnioittava kohtaaminen</i> ..... | 35        |
| 5.2.2 <i>Tasavertaisuuden periaate</i> .....                   | 37        |
| 5.2.3 <i>Aito kuuleminen</i> .....                             | 38        |
| 5.3 KULTTUURIA RAKENTAVA JOHTAJA.....                          | 40        |
| 5.3.1 <i>Johtaja vuorovaikutuksen edistäjänä</i> .....         | 40        |
| 5.3.2 <i>Keskustelukulttuuri</i> .....                         | 41        |
| 5.3.3 <i>Johtaja toimintakulttuurin kehittäjänä</i> .....      | 42        |
| 5.4 PALAUTETTA ANTAVA JOHTAJA.....                             | 44        |
| 5.5 LUOTTAVA JOHTAJA .....                                     | 46        |
| 5.6 TYÖTÄ TUKEVA JOHTAJA .....                                 | 48        |
| 5.6.1 <i>Lähtökohtana perustehtävä</i> .....                   | 48        |
| 5.6.2 <i>Yhteiset linjat ja oikeus erilaisuuteen</i> .....     | 50        |
| 5.6.3 <i>Omaan työhön vaikuttaminen</i> .....                  | 51        |
| 5.7 UUDISTAVA JOHTAJA .....                                    | 53        |
| 5.8 ROHKEA JA MAANLÄHEINEN JOHTAJA .....                       | 56        |
| 5.9 PEDAGOGINEN JOHTAJA .....                                  | 58        |
| 5.10 JOHTAJAN AMMATILLISUUDEN KEHITTYMINEN.....                | 59        |
| <b>6 TULOSTEN TARKASTELUA.....</b>                             | <b>64</b> |
| 6.1 YHTEISÖLLISYYS ON TYÖYHTEISÖN KANTAVA VOIMA .....          | 64        |
| 6.2 IHMISTEN JOHTAJA.....                                      | 67        |
| 6.3 PEDAGOGINEN JOHTAJA .....                                  | 70        |
| <b>7 POHDINTA.....</b>   | <b>74</b> |
| <b>LÄHTEET.....</b>  | <b>78</b> |

**LIITE 1: HAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÖILLE.....85**

**LIITE 2: HAASTATTELURUNKO JOHTAJALLE.....86**

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen johtajuus on ollut vähän tutkittu alue, mutta se on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana räjähdysmäisesti. Tämä ilmiö on havaittavissa sekä suomalaisessa että kansainvälisessä tutkimuskentässä. Etenkin kotimaisten väitöstutkimusten määrän kasvu on siksi ollut ilahduttavaa. Aihetta on lähestytty pääasiassa pedagogisen ja jaetun johtajuuden näkökulmista. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita Akselinin (2013), Fonsénin (2014) ja Heikan (2014) väitöstutkimukset. Nämä aiheet ovat esillä myös varhaiskasvatuksen kentällä, mutta käsitteistö ja sen hajanaisuus hämmentävät. Tutkimukset tuovat omalta osaltaan esiin myös ns. hyvää johtajuutta. Keskustelu varhaiskasvatuksen johtajuudesta painottuu kuitenkin lähinnä keskusteluun pedagogisen työn johtamisesta, koska siitä ja sen ideologiasta on kovin helppo puhua. Laajasta keskustelusta puuttuu itse esimiestyön osuus kärjistetyksi sanoen lähes täysin.

Johtajuus on monisärmäinen käsite ja se voidaan määritellä monin tavoin. Johtajuus kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja johtajuuden pysyvyys riippuu johtajan ja työntekijöiden välisestä suhteesta. (Ebbeck & Waniganayake 2003, 10–18.) Johtamismallit ovat työelämän ja yhteiskunnan muutosten virrassa muuttuneet, ja nykyään korostetaan inhimillisyyden periaatetta johtamisessa. Työntekijät odottavat esimieheltään ymmärrystä, kykyä kuunnella ja olla läsnä. Tämä edellyttää hierarkioista vapaata ja vuorovaikutteista työtapaa, johon kaikki osapuolet haluavat aidosti osallistua. Johtajuus perustuu siten vuorovaikutukselle ja luottamukselle. (Kaivola & Launila 2007, 38–42.) Sankarijohtajia ei ole, eikä johtaminen ole vain siihen nimetyn henkilön oma asia. Työyhteisö on aktiivinen ja merkityksellinen johtajuuden muokkaaja, ei pelkkä johtamistyön kohde ja vastaanottaja. Päiväkodin johtaja ei voi johtaa yksikköään yksin ja omavaltaisesti, vaan ajattelen työyhteisön ikään kuin johtajan vastinparina ja vuorovaikutuskumppanina. Kaikki johtajan toiminta vaikuttaa työyhteisöön ja päinvastoin. Tästä syystä on mielenkiintoista, että päiväkodin johtajuuden tutkimus yhdistettynä työyhteisön näkökulmaan puuttuu täysin. Ensimmäinen tutkimus lienee Soukaisen (2015) tuore väitös varhaiskasvatuksen johtajuudesta hajautetuissa organisaatioissa.

Johtajuus on tärkeää jokaiselle työyhteisölle, sillä sen kautta luodaan työyhteisön toiminnan päämäärät, tavoitteet ja toimintatavat. Johtajalla on erityisen suuri merkitys työpaikan hengen ja ilmapiirin muodostumiseen sekä siihen, miten työntekijät sitoutuvat työhön ja työn kehittämiseen.

Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on selkiinnyttää työyhteisön perustehtävä suhteessa visioihin ja tavoitteisiin. Hänen vastuullaan on myös varmistaa, että jokainen työntekijä tuntee oman henkilökohtaisen perustehtävänsä ja tietää sen merkityksen kokonaisuudessa. (Juuti 2005, 19–20, 34.) Johtaja mahdollistaa hyvän työn tekemisen järjestämällä sopivat olosuhteet perustehtävän toteuttamiseen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus hyvään johtamiseen ja tulla kohdatuksi yksilönä, ja hyvältä johtajalta edellytetäänkin kiinnostusta ihmisistä ja elämästä yleensä sekä erilaisuuden ymmärtämistä. Johtamisen taito on eräällä tavalla elämän kokemuksen tuottamaa arjen viisautta ja hyvä yhteisöllinen johtaja tiedostaa, ettei hänen tarvitse osata ja tietää kaikkea itse. (Kaivola & Launila 2007, 43–46.)

Juuti (2005, 19) määrittelee johtamisen henkilön ominaisuuden sijaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tulokseksi. Työyhteisön vuorovaikutuksen taso vaikuttaa suoraan johtajuuden tasoon. Juuti näkee johtajuuden kehittämisen ihmisten välisten suhteiden kehittämisenä. Tästä seuraa, että johtamisen kehittymisen myötä työntekijöiden tapa ymmärtää ja tulkita maailmaa sekä taito olla vuorovaikutuksessa keskenään paranee. Johtaminen onkin yhteinen tuote, jonka tulokset ovat yhteisiä. Hyvän työyhteisön saavuttaminen edellyttää sitä, että toiminnan perusta on rakennettu yhdessä ja koko työskentelyprosessi perustuu alati käynnissä olevalle yhteiselle keskustelulle. (Juuti 2005, 49.) Myös Kaivola ja Launila (2007, 39) näkevät johtajuuden yhteisöllisenä prosessina, koko työyhteisön vuorovaikutuksen summana. Tässä prosessissa korostuu oleminen suhteessa, jossa on monen suuntaista vuorovaikutusta ja jossa etsitään ja löydetään yhteistä merkitystä ja tietoa sekä tuotetaan uutta tietoa.

Päiväkodit ovat haasteellisia työpaikkoja johtaa. Moniammatillisessa ja luovassa työyhteisössä on perustyön lisäksi paljon monen suuntaista vuorovaikutusta, kehittämistä, yhteistyötä, talouteen ja strategiaan liittyviä toimintoja ym. Päiväkodin johtajan työ on lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan työn ohella muuttunut lyhyessä ajassa erittäin paljon. Kaikkien perustehtävä on muuttunut ja työtä tullut lisää. Ei ole montaakaan vuotta siitä, kun päiväkodin johtaja työskenteli osan työajastaan lastentarhanopettajana. Tämä on käytäntönä edelleen joissakin kunnissa, vaikka ammatillinen johtajuus on yleisenä tavoitteena. Yhä useammalla päiväkodin johtajalla on myös johdettavanaan useampia yksiköitä. Tänään voidaan puhua jo ihan toisesta ammatista. Mutta millä eväin päiväkodin johtajat tuota vaativaa työtään tekevät? Valtaosa heistä on käynyt 2-3 -vuotisen lastentarhanopettajaopiston, johon ei johtamisopintoja kuulunut. Jotkut suorittavat joko omaehtoisesti tai työnantajan kustannuksella johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET). Tähän koulutukseen pääsemiseen edellytetään, että jo toimii johtajan tehtävissä.

Aivan kuten lastentarhanopettajan työtä ohjaa hänen kasvatusnäkemyksensä, ohjaa päiväkodin johtajaa hänen ihmis- ja johtamiskäsityksensä. Opetus- ja kasvatusalan ammattilaisella nämä molemmat ovat sidoksissa toisiinsa, eikä niitä voi täysin erottaa. Kontekstista johtuen päiväkodin johtajuus poikkeaa jossain määrin jonkin muun alan johtajuudesta, vaikka peruslähtökohdiltaan ammatillisen työn johtajan tehtävät ja työyhteisön johtaminen ovatkin yhtenevät. Päiväkodin johtajan on kuitenkin tunnettava oma alansa, varhaiskasvatus, voidakseen johtaa työyhteisönsä kasvatus- ja opetustyötä, sen kehittämistä sekä henkilökunnan osaamista sekä työssä kehittymistä. Työyhteisön hyvinvoinnin, ilmapiirin, toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta päiväkodin johtajan toiminta on oleellista. Se, miten hän toteuttaa johtajuuttaan, kohtaa työntekijänsä sekä asiakkaansa, vaikuttaa erittäin suoraan ja merkittävästi edellä mainittuihin seikkoihin.

Näen paljon yhtymäkohtia ja samankaltaisuuksia ns. ideaalin johtamisen mallin sekä työhyvinvoinnin osatekijöiden välillä. Työhyvinvointiin liittyvät ajatukset ovatkin vahvasti tämän tutkimukseni taustalla. Se, että voi hyvin työssään ja työyhteisössään on tärkeää meille kaikille, mutta mielestäni nimenomaan varhaiskasvatuksen kontekstissa se on vielä tärkeämpää. Vuorovaikutus on olennaista ihmisten kanssa toimittaessa, mutta kun työ kohdistuu pieniin, herkkiin olentoihin ja työllä on kauaskantoiset vaikutukset pienten lasten elämässä, on äärimmäisen merkityksellistä se, että opettajat ja kasvattajat voivat työssään hyvin.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen varhaiskasvatuksen johtajuuden toteutumista. Tarkastelun kohteena on, miten päiväkodin johtajuus näyttäytyy työyhteisössä ja millaisia vaikutuksia johtajuudella on työyhteisöön, sen toimintaan ja työhyvinvointiin. On kiinnostavaa selvittää, miten päiväkodin johtaja omilla persoonallisilla ominaisuuksillaan ja omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että työyhteisö on sellainen kuin se tutkimushetkellä on. Erityisen kiinnostavaa on mielestäni tarkastella sitä, miten työyhteisön ja päiväkodin johtajan näkemykset ja tulkinnat johtajuudesta ja työyhteisöstä kohtaavat.

Tutkimus on yksittäistä työyhteisöä ja päiväkodin johtajaa tarkasteleva laadullinen tapaustutkimus. Tutkimukseni kohteeksi valikoitui minulle ennestään myös kokemusperäisesti tuttu työyhteisö. Minulle muodostuneen esiymmärryksen pohjalta tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä voitiin hyvin ja oltiin johtajaan tyytyväisiä. Lähtökohta tutkimukselle oli tarkoitushakuisesti positiivinen ja hyvälle johtajuudelle perustuva.

## 2 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS

Länsimaissa johtajuus määritellään usein ongelmankeskeisenä ja johtajuuden tarkoitus on siten löytää ratkaisuja erilaisiin ongelmatilanteisiin. Sergiovanni ei tyydy tähän, vaan näkee johtajuuden ytimen olevan siinä, että autetaan ihmisiä ymmärtämään heitä kohtaavat ongelmat. Olennaista on auttaa ihmisiä selviämään ja auttaa heitä käsittelemään haasteita siten, että niiden kanssa voi elää. Sergiovanni pitää myös tämän päivän johtajuusteorioita liian rationaalisina ja todelliseen käytännön työhön sopimattomina. Ongelmana on, että opetus- ja kasvatusala on liian monimutkainen, ehkä jopa kaoottinen, jotta suoraviivainen johtajuus toimisi. Johtajat myös eroavat mieltymyksiltään ja persooniltaan sekä johtajuuskontekstiltaan, joten *hyvän johtajan* ominaisuuslistat eivät mitenkään voi taata erinomaista johtajuutta. (Sergiovanni 2001, ix–x, 1, 20.)

Varhaiskasvatuksen johtajuus on hyvin monisyinen ilmiö. Sen taustalla ovat varhaiskasvatuksen konteksti ja pedagoginen tehtävä, moniammatillisuus sekä varhaiskasvatuksen substanssin tuntemus. Viralliset kompetenssivaatimukset, joita työhön liitetään, poikkeavat usein niistä, joita työ todellisuudessa asettaa. Työn edellyttämä kompetenssi tarkoittaa niitä tosiasiallisia ja välttämättömiä vaatimuksia, joita työtehtävän tekeminen edellyttää. Se voidaan myös ajatella inhimillisenä resurssina tai pääomana, jonka työntekijä antaa työpaikkansa käyttöön. Lisäksi kompetenssilla voidaan kuvata työn ja sen tekijän vuorovaikutusta ja pätevyyttä, jota työssä on mahdollista käyttää hyödyksi ja kehittää. Kompetenssin ja osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää, koska ammattispesifinen tieto vanhenee muuttuvassa työelämässä nopeasti. (Ruohotie & Honka 2002, 98–100.) Fonsénin (2014, 59) mukaan korkea pedagoginen perustehtävästä kumpuava kompetenssi määrittelee osaltaan pedagogista johtajuutta. Myös Sergiovannin mielestä substanssin tuntemus varhaiskasvatuksen johtajuudessa onnistumisessa on tärkeää. Hän sanoo, että vaikuttavat johtajat ymmärtävät paremmin kasvatusalan maailmoja. (Sergiovanni 2001, 2.)

Vuonna 2003 Ebbeck ja Waniganayake kirjoittivat, että varhaiskasvatuksen johtajuus käsitteenä tai ilmiönä on ollut laajassa, kriittisessäkin keskustelussa, ja että kiinnostus aiheeseen on verrattain uutta (Ebbeck & Waniganayake 2003, 17). Vasta yli kymmenen vuoden jälkeen on päästy niin pitkälle, että käsitettä varhaiskasvatuksen johtajuus on voitu tarkemmin määritellä. Suomessakin aiheen tutkimus on yleistynyt viime vuosina, mutta edelleen väitöstutkimuksia



nimenomaan varhaiskasvatuksen tiimoilta on tehty suhteellisen vähän. Varhaiskasvatuksen johtajuudesta on tehty useita määritelmiä, joista Ebbeck ja Waniganayake vetävät johtopäätöksen, että johtajuus on moniulotteista ja että se rakentuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Siihen kuuluu vision luominen ja sen jakaminen, tiimikulttuurin kehittäminen, tavoitteiden ja päämäärien asettaminen, niiden saavuttamisen seuranta sekä työntekijöiden yksilöllisen kehittymisen mahdollistaminen ja siihen rohkaiseminen. (Ebbeck & Waniganayake 2003, 18.)

## *2.1 Varhaiskasvatuksen johtajuuden konteksti*

Päiväkoti varhaiskasvatuksen yksikkönä ei ole eristyksissä ympäröivästä yhteiskunnasta. Sen ohella valtakunnalliset ja paikalliset varhaiskasvatuksen toimintaperiaatteet ja -suunnitelmat vaikuttavat sen toimintaan suuresti. (Coleman & Glover 2010, 45.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen orientaatio kulminoituu oppimaan oppimiseen sosiaalisessa kontekstissa. Tässä mielessä päiväkoti voidaan nähdä yhteisönä, jolla on kollektiivinen kiinnostus edistää oppimisprosessia ja kehittää lasten hyvinvointia ja kukoistamista edistävää ympäristöä. (Murray 2009, 11.) Hujala näkee johtajuuden merkityksen siinä, että se muodostuu kontekstissaan ja sen kaikissa perustoiminnoissa ja sosiaalisissa tilanteissa. Hän määrittelee johtajuuden kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat varhaiskasvatuksen kehittäminen ja arviointi, työyhteisön hyvinvointi ja kehittäminen sekä varhaiskasvatuksen merkityksen ja arvostuksen yhteiskunnallinen vahvistaminen. (Hujala 2002, 83.)

Varhaiskasvatuksen johtajuus on varhaiskasvatuksen asiantuntijuutta. Asiantuntijuus on Kupilan (2007) mukaan olennaisesti sidoksissa varhaiskasvatuksen tehtäviin ja toimintaympäristöihin ja se kehittyy toimimalla kyseisessä tehtävässä. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus onkin luonteeltaan dynaamista. Kupila määrittelee varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden kokonaisuutena, jossa yksilön henkilökohtainen kokemuksellinen historia sekä sosiaaliset, kontekstuaaliset ja kulttuuriset tekijät yhdistyvät. Asiantuntijuus rakentuu siten yhteisöllisen kontekstuaalisen osallistumisen kautta, ja se pohjautuu yksilöllisten kykyjen, työyhteisön ja organisaation välisille suhteille. (Kupila 2007, 19, 55, 148.) Juusenahon mukaan hyvä johtajuus on kontekstisidonnaista myös siinä mielessä, että se, mikä luonnistuu yhdessä päiväkodissa, ei välttämättä toimi toisessa. Taitava johtaja lukee henkilöstöään sekä asiakkaitaan ja toimii samassa suunnassa heidän kanssaan kääntäen tämän *koodin* edukseen ja palvelemaan johtamisen tavoitteitaan. (Juusenaho 2008, 22.)

Varhaiskasvatuksen johtajilla on vaikutusvaltaa muuttaa ja kehittää johtamansa organisaation kulttuuria. Johtajuus on tiiviissä yhteydessä arvoihin ja visioon. Niinpä niihin vaikuttaminen ja niiden muokkaaminen ovat luonnollisesti johtajuuden tärkeimpiä tehtäviä. (Coleman & Glover 2010, 14, 43.) Joskus työyhteisö joutuu kohtaamaan suuria muutoksia esimerkiksi uuden vision tai strategian myötä. Kauppinen toteaa, että koko organisaatiokulttuuri eli työyhteisön tavat ja tottumukset, yhteiset arvot on silloin otettava johtamisen kohteeksi. On siis otettava selvää, millaista kulttuuria strategian ja vision toteuttaminen edellyttää. (Kauppinen 2002, 53, 109.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kontekstuaalinen malli määrittelee rakenteellisen kehyksen johtajuuteen ja johtamiseen yhteydessä oleville toimijoille sekä tekijöille (Nivala 2002, 15.) Näin ollen johtajuutta tulisi Karilan mukaan tutkia suhteessa yhteisöön laajemmassa sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa. Sosiaalisen vuorovaikutusilmiön lisäksi johtajuus nähdään siis myös kulttuurisena ilmiönä. (Karila 2002, 66.) Lapset perheineen ovat olennainen osa varhaiskasvatuksen kenttää, sillä ilman heitä sitä ei olisi. Varhaiskasvatus on kontekstuaalisen johtajuusmallin ytimessä siitä syystä, että johtajuus on aina tavalla tai toisella yhteydessä substanssiin. (Nivala 2002, 16.) Päätehtävänä on tuottaa varhaiskasvatuspalveluja perheille. Yhteiskunnan arvot, kunnallinen hallinto ja hallinnollinen organisaatio sekä lasten vanhempien vaateet koskien palvelua vaikuttavat tähän tehtävään erittäin paljon. Vaikka tutkimuksen mukaan valta on ylhäällä, levittäytyy johtajuus yhteiskunnan kaikille tasoille mukaan lukien esim. vanhemmat veronmaksajina. (Hujala 2002, 85–86.)

Fonsénin mukaan on oleellista paneutua kasvatusalan, ja etenkin varhaiskasvatuksen omaan johtajuustutkimukseen silloin, kun halutaan tarkastella johtajuutta kontekstuaalisen johtajuusmallin mukaisesti (Fonsén 2014, 41). Nimenomaan kontekstuaalisuus asettaa varhaiskasvatuksen johtajuudelle sekä sen ammatillisuudelle valtaiset haasteet. Varhaiskasvatuksen työntekijäjoukko on hyvin heterogeeninen, sillä moniammatillisena se koostuu useiden ammattien edustajista. Maassamme tehdyistä koulutuspoliittisista päätöksistä johtuen samaa työtehtävää voidaan toteuttaa lukuisilla eri koulutustaustoilla. Tämän lisäksi Rodd mainitsee työntekijöiden erilaiset sosiaaliset, kulttuuriset ja uskonnolliset taustat, ikäjakautuman, päämäärät sekä ammatillisen osaamisen tason. Lisäksi johtajuuteen vaikuttavat vanhemmat, joilla on lukuisia odotuksia ja oletuksia varhaiskasvatuksen laadusta ja henkilökunnasta. (Rodd 2006, 34–35.) Varhaiskasvatuksen johtajalla on tämän lisäksi velvollisuuksia myös yksikkönsä ulkopuoliseen yhteisöön laajemminkin (Canning 2009, 27).

Rodd siteeraa Neugebaueria (1985), jonka mukaan varhaiskasvatuksen johtajuudessa johtamistyyli on situationaalista kontekstia tärkeämpi. Hän perustelee tätä sillä, että varhaiskasvatuksen johtajuudessa korostuvat opetustyyli, vuorovaikutussuhteiden sävy ja

henkilökunnan päätöksentekoon osallistaminen. (Rodd 2006, 40.) Toisin kuin Neugebauer, Juuti painottaa nimenomaan sitä, että johtajuus määrittyy kontekstuaalisesti. Työyhteisön jäsenten työikäytyminen perustuu koodistoon, joka koostuu kunkin työyhteisön jäsenen muodostamista tulkinnoista ja tavoitteista. Lisäksi työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat tähän kontekstiin ankkuroituneita. Työyhteisön tavoitteiden on siis oltava lähellä tätä kontekstia, tätä todellisuutta. (Juuti 2013, 42.)

Akselin nostaa varhaiskasvatuksen johtamisen haasteeksi perustehtävän jäsentymättömyyden. Edelleen monissa paikoissa vallalla oleva *kaikki tekee kaikkea* -kulttuuri ei mahdollista varhaiskasvatuksen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ja potentiaalın käyttöönottoa mielekkäällä tavalla. Tämä johtuu siitä, että toiminnan pedagoginen vastuu on siroteltu moniammatilliselle työntekijäjoukolle riippumatta koulutuksesta tai ammattinimikkeestä. Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että johtajuus on varhaiskasvatuksen laadun mittari. Akselin mielestä johtajuuden arvoa voidaan punnita esimerkiksi sillä, miten tutkimustietoa ja kasvatuksen teorioita kyetään kentällä soveltamaan. (Akselin 2013, 14–15.) Arkikokemukseni osoittaa, että varhaiskasvatuksen tutkimus ja sen jalkauttaminen päiväkoteihin on todella hidas prosessi. Kun se vihdoinkin saadaan työntekijöiden tietoon, voi tieto hyvinkin olla jo vanhentunutta. Myös päiväkodin johtajien työaika on jo pitkään mennyt moniin muihin asioihin, eikä tutkimustietoon perehtyminen ole välttämättä ollut kiireellisyysslistan kärjessä. Monet tutkimuksista on nykyisin saatavissa sähköisessä muodossa. Uskonkin, että tutkimuksiin perehtymisen kynnyks alenee tulevaisuudessa, kunhan varhaiskasvatuksen nyt myllerryksessä olevat toimenkuvat tasaantuvat.

Akselin nivoo niin kansainvälistä kuin suomalaistakin varhaiskasvatuksen tutkimusta yhteen todetessaan, että varhaiskasvatuksen johtaminen on moniulotteinen ilmiö sekä itse johtamisen, mutta myös johtamisen tutkimisen näkökulmasta. Kokonaisuuden johtamisen merkitys nousee näissä tutkimuksissa keskiöön, mutta hyvää varhaiskasvatuksen johtajuutta tavoiteltaessa on nähtävä myös yksittäisen päiväkodin seinien ulkopuolelle, ja tarkasteltava myös ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten ja miksi johtaja toimii, kuten toimii. (Akselin 2013, 15.)

## 2.2 Varhaiskasvatuksen johtajan ammatillisuus

Rodd kiteyttää useiden kansainvälisten tutkimusten tulokset todetessaan, että varhaiskasvatuksen kentällä tiedostetaan tarve olla ammatillinen omassa työssään ja tarve nostaa alan imagoa. Ammatillisuuden käsite on kuitenkin nähty kovin kapeasti eikä useinkaan olla valmiita ryhtymään

toimeen asioiden eteenpäin viemiseksi. Poliittinen vaikuttaminen, markkinointi, lobbaus ja puheiden pitäminen koetaan usein epämiellyttäväksi. Pelkkä ammatillisuuden ja ammatillisen itsetunnon kasvattamisen tarpeen tunnistaminen ei yksistään vielä riitä, sillä lisäksi on selkiytettävä myös johtajuusroolien vastuiden syvyyden ja laajuuden ymmärrystä. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan runsasta ammatillista keskustelua. (Rodd 2006, 6–7.) Samoin useat tutkimukset maailmalta osoittavat, että varhaiskasvatuksen työntekijät ovat haluttomia ajattelemaan, että johtajuus on osa heidän ammatillista rooliaan. Mielestäni se on melko omituista, sillä heidät ja heidän johtajansa on koulutettu tekemään itsenäisiä päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia. (Rodd 2006, 9–10; MacDowall Clarke & Murray 2012, 122.)

Varhaiskasvatuksessa tarvitaan johtajia, joilla on kyky visioida, tarmokkuutta, energiaa ja jotka ovat sitoutuneita ja kykenevät positiiviseen vuorovaikutukseen toisten kanssa. Omaa ammatillista pätevyyttä työssään esiintuomalla, tukemalla toisten, niin kollegojen, lasten kuin vanhempienkin, kehittymistä ja toimimalla ammattinsa lähettiläänä ja edustajana voi jokainen varhaiskasvatuksen työntekijä tulla johtavaksi ammattilaiseksi. Varhaiskasvatuksen asiantuntijalta edellytetään myös monitieteisen alansa teoreettista, käsitteellistä ja käytännöllistä hallintaa (Kupila 2007, 14). Sullivan (2003) väittääkin, että he jakavat päivittäin työssään johtajuuden prosessia. (Rodd 2006, 13). Ebbeck ja Waniganayake (2003) puhuvat mahdollisuuksien avaamisesta kasvattajille vapauttaa heidän johtajuuspotentiaalinsa. Kasvattajat ovat yleisesti sitä mieltä, että heillä on motivaatiota ja halua kehittää kasvatusta sekä lasten sekä heidän perheidensä hyvinvointia. Johtajuuspotentiaalın vapauttamisen esteenä tai haasteena onkin se, että he eivät yleensä näe toimintaansa johtajuuteen osallistumisena. Varhaiskasvatuksen työntekijöitä tulisikin valmentaa johtamisvalmiuksiin jo ammatillisissa opinnoissa. Silloin ne olisivat koko henkilökunnan saatavilla. Tämä vastaavasti edistäisi asiantuntijuuden jakamista ja voimaannuttaisi heitä yhteisön muutoksen toimijoiksi. Johtajuutta on suositeltavaa avata työyhteisössä liittämällä se metodeihin ja lähestymistapoihin sekä jatkuvaan kehittämiseen. (MacDowall Clarke & Murray 2012, 122–127.)

Päiväkodin johtaja on monialainen osaaja, joka joustavasti liikkuu erilaisten työtehtävien, roolien ja foorumien välillä. Ebbeck ja Waniganayake ovat muokanneet Haydenin (1996) ja Jorde-Bloomin (1997) ajatuksia varhaiskasvatuksen johtajuuden kompetensseista, jotka järjestyvät hierarkkisesti. Mallin perustasoon kuuluvat kaikki tekniset, päivittäisjohtamiseen kuuluvat tehtävät. Seuraavalla tasolla keskitytään enemmän henkilöstöjohtamiseen eli hyvän työilmapiirin luomiseen, mentorointiin ja hyvän vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. Kolmannen tason tehtävät ovat asiakasorientoituneita eli tässä toimitaan lasten ja perheiden kanssa ja esimerkiksi kehitetään toimintasuunnitelmaa. Neljännellä tasolla päiväkodin johtajuus kurkottaa

päiväkotiyhteisön ulkopuolelle ja siihen kuuluu mm. poliittisiin päätöksentekijöihin vaikuttamista. Mallin viides ja korkein taso koostuu kulttuurisista ja symbolisista tehtävistä, jotka ovat luonteeltaan yhteiskuntavaikuttamista. Tämän mallin vahvuus on nimenomaan siinä, että se ottaa huomioon hyvinkin erilaiset ja vaihtuvat tehtävät, joita varhaiskasvatuksen arjessa johtaja kohtaa. (Ebbeck & Waniganayake 2003, 9–10.)

Jaetun ja keskusteleavan johtamisen keskiössä on asiakas, se miten häntä voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Siten jokainen yhteisön jäsen on sekä johtaja että tekijä. Oma työ on suunniteltava ja tehtävä hyvin, mutta se ei vielä riitä. Omat näkemykset ja ajatukset on myös jaettava toisille, jotta työstä tulisi mahdollisimman hyvää. Lisäksi on varmistettava, että myös muut tietävät, mitä kukin on tekemässä. Juutin mielestä on jokaisen velvollisuus hankkia palautetta ja reflektoida toimintaa aktiivisesti (Juuti 2013, 50).

Johtamista on mahdollista oppia, mutta se edellyttää oikeanlaista asennetta. Oleellista on oman keskeneräisyytensä ja epätäydellisyytensä hyväksyminen sekä halu kehittyä. Johtamistaidot ovat koko työyhteisön taitoja ja siten sekä esimiehen että työntekijöiden on niitä harjoiteltava. Johtaminen toteutuu esimiehen, alaisten sekä tilanteiden (konteksti) ja toivottavien päämäärien prosessina, mutta silti edelleen johtaminen mielletään usein vain johtajaan liittyväksi. Johtaminen kehittyy monimuotoisessa vuorovaikutuksessa ja juuri se tekee johtajuuden hahmottamisesta hankalaa. Johtaminen on tiettyjen henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa muodostuvaa ja se muuttuu vuorovaikutuksen myötä. On myös mahdollista, että vuorovaikutuksen osapuolet vaikuttavat johtajuuden kehittymiseen. (Juuti 2013, 10–13, 24.)

Varhaiskasvatuksen johtajat ovat yleensä saaneet koulutuksensa lastentarhanopettajan tehtävään. Lastentarhanopettajan koulutus tähtää alle kouluikäisten lasten opetus- ja kasvatustehtäviin, ei esim. päiväkodin johtajan ammattiin, joka työnkuvaltaan poikkeaa täysin lastentarhanopettajan työstä sisältäen paljon nimenomaan henkilöstöhallinnon, talouden ja suunnittelun tehtäviä. Aivan viime aikoina peruskoulutukseen on lisätty joitakin osioita johtajuuteen liittyen ja joillakin koulutuspaikkakunnilla varhaiskasvatuksen maisteriopinnoissa on mahdollista sisällyttää tutkintoon myös johtamisopintoja. Varhaiskasvatuksen johtajat ovat siis joutuneet oppimaan työnsä sitä tekemällä ja halutessaan itse hankkineet lisäkoulutusta johtamiseen. Myös työnantaja saattaa järjestää koulutusta eri teemoihin liittyen. Paljolti tarjolla oleva johtajuuskoulutus on jo muodollisessa johtamisasemassa toimiville suunnattua.

Eräs varhaiskasvatuksen johtajuuden ammatillisuuteen kuuluvista merkittävistä piirteistä on valvonta. Mielestäni sanana sillä on jossain määrin kielteinen kaiku. Johtajalla on kuitenkin ammatillinen vastuu auttaa henkilökuntaansa käyttämään tietojään ja taitojaan tehokkaasti arjen kaikissa tilanteissa sekä tukea heitä syventämään omaa kasvatusnäkemystään ja arvojaan. Tämä

valvontatehtävä kohdistuu sekä henkilökohtaiseen itsensä kehittämisen asioihin että ammatillisuuteen ja tiimin rakentamiseenkin. Annettu ammatillinen tuki auttaa henkilökuntaa ottamaan vastaan rakentavaa palautetta ja refleктоimaan paremmin omaa työtään. Tähän valvontaan Rodd katsoo kuuluvaksi sekä myönteisen että rakentavan palautteen antamisen, koulutustarpeista huolehtimisen ja ammatillisissa asioissa neuvomisen. Vaikuttavan valvojan roolin lisäksi varhaiskasvatuksen johtajalla voi olla mentorin tai valmentajan rooli. (Rodd 2006, 166, 180.)

Earley näkee jatkuvan ammatillisen kehittämisen yhteisöllisenä vastuuna. Tämä vastuu jakautuu kaikkien työyhteisössä työskentelevien henkilöiden sekä organisaation kesken. Henkilökohtaisten sekä organisaation toisiaan täydentävien koulutustarpeiden kokonaisvaltainen huomioon ottaminen tuottaa työyhteisöön motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Jatkuva ammatillinen kehittäminen pitäisikin nähdä tärkeänä investointina työyhteisön inhimilliseen pääomaan. (Earley 2005, 228–229.) Sergiovanni puhuu hallinnasta ja pätevyydestä, ja on koonnut yhteen seitsemän perustavaa laatua olevaa pätevyyden aluetta, jotka ovat tarkkaavaisuuden hallinta, merkityksen hallinta, luottamuksen hallinta, oman itsen hallinta, paradoksin hallinta, vaikuttavuuden hallinta sekä sitoutuminen. Tiivistetysti voidaan sanoa, että kaiken tämän hallitseva johtaja keskittyy olennaisiin asioihin ja toimii toisia arvostaen hyvässä vuorovaikutuksessa ja auttaa toisia verkostoitumaan. Johtajalla on hyvä itsetuntemus, hän on varma arvoistaan ja seisoo tärkeinä pitamiensä asioiden takana. Lisäksi johtaja jakaa johtajuuttaan sekä vastuuta, ehdottaa ja toteuttaa luovia ratkaisuita sekä kasvattaa ja ylläpitää työyhteisön inhimillistä pääomaa. (Sergiovanni 2001, 51–54.) Osgood (2010) on tutkimuksessaan tullut Akselinin mukaan siihen tulokseen, että tila oman ammatillisuuden toteuttamiseen ja kokeiluihin lisää myös oman työn arvostamista. Hän korostaa, että varhaiskasvatus on nimenomaan tunnetyötä ja että tunteisiin perustuva ammatillisuus kaipaa nostetta sekä arvostusta. (Akselin 2013, 25.)

Juutin näkemyksen mukaan johtaminen on kulttuuria ylläpitävää toimintaa, mutta sillä on myös kulttuuria uudistava tehtävä. Johtajan tehtävänä on tuoda näkyville ja kaikkien tietoisuuteen yhteisössä jo oleva kokemus ja tietoa jostakin määrätystä asiasta. Uusien haasteiden edessä johtajan rooli näyttäytyy keskustelujen avaamisena sekä toimintana parhaiden mahdollisten toimintatapojen löytämisen edistämiseksi. Tämä edellyttää tilanneherkkyyttä. (Juuti 2013, 37.) Johtajalla on oltava ikään kuin tuntosarvet valmiudessa jatkuvasti sen havaitsemiseen, mitä työyhteisössä kulloinkin on meneillään, mutta myös siihen, mitä substanssiin liittyvää yhteisön ulkopuolella tapahtuu.

Työyhteisön yhteinen todellisuus on vaikeasti hahmotettava, sillä jokainen yhteisön jäsen antaa sille oman merkityksensä ja tulkintansa perustuen omaan kokemukseensa. Yhteistä

toimintamallia, sen kokemista ja tulkintaa siitä pidetään jollain tapaa annettuna ja kaikkien oletetaan tulkitsevan sitä samalla tavalla. (Juuti 2013, 40.) Näin ei kuitenkaan ole. Yhteinen todellisuus jää epäselväksi ja falskiksi, jos siitä ei puhuta. Todellisen yhteisen todellisuuden muodostuminen edellyttää sitä, että asioista puhutaan ja omista kokemuksista ja mielipiteistä avaudutaan. Juuti toteaa, että erilaiset oletukset ja mielipiteet on mahdollista tehdä luonnolliseksi konkretisoimalla ja yksilöllistämällä ne. Silloin nämä ominaisuudet sijoitetaan osaksi ihmisen roolia tai luonnetta (Juuti 2013, 41.) Tämä saattaa jäädä pinnalliseksi, mutta se tarjoaa kuitenkin työyhteisön jäsenille ikään kuin mahdollisuuden säilyttää kasvonsa.

Vaikka johtaminen on sosiaalisesti rakentuva, kollektiivinen ja jaettu ilmiö, on mielenkiintoista, että esimiesten toimintaa johtajina arvioidaan menetelmillä, jotka eivät sitä huomioi. Juuti kritisoii mm. 360-asteen arviointimallia, jolla on kyllä vahvuutensa, mutta se typistyy monitahoisuudestaan huolimatta yksilön toiminnaksi. Keskeiset yhteisölliset ja vuorovaikutukselliset piirteet jäävät puuttumaan. Tähän liittyy se, että edelleen johtaminen nähdään sankarijohtajien toimintana. (Juuti 2013, 40.)

## *2.3 Arvot ja johtajuus*

Arvot ovat työyhteisön kivijalka. Arvojen määrittelemisen ja niiden yhteisen merkityksen jakaminen on kuitenkin vaikeaa. Sekä Hämäläinen että Fonsén jakavat huolensa siitä, miten arvot eivät näy nykyisessä työelämässä eivätkä arvopuheet siirry käytäntöön (Fonsén 2014, 37; Hämäläinen 2005, 70). Kauppisen mukaan arvojen siirtyminen arjen toimintaan on mahdollista vain, jos ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä sekä ennen kaikkea johtajan itsensä toiminnassa. Hän kuvailee arvojohtamista yksilön ja työyhteisön prosessina, joka onnistuakseen vaatii selkeää johtamista integroituna muuhun johtamiseen. Suunnitelmat selkeytyvät ja organisaatio oppii ennakoimaan yhteisten arvojen avulla. Tästä seuraa, että myös itsensä johtaminen mahdollistuu ja itseohjautuvuus lisääntyy. (Kauppinen 2002, 41, 192.)

Arvojen voidaan sanoa olevan keskeinen osa ihan jokaisen ihmisen kokemusmaailmaa, mutta siitä ei automaattisesti seuraa, että kaikilla olisi elämäkokemuksensa myötä selkeä käsitys omista arvoistaan. Useimmat pitävät arvoista keskustelemista haasteellisena ja vaikeana tehtävänä. Maailman moniarvoisuus voi antaa sykäyksen pohtia omia arvoja ja niiden jakamista toisten kanssa, mutta elämänmenon hektisyys ja kiire, niin raadollista kuin se onkin, estävät pohtimasta niitä syvällisemmin, ja monia asioita pidetään itsestään selvinä. (Gold 2004, 6; Haydon 2007, 7.)

Arvot ankkuroituvat sekä järkeen että tunteeseen. Siksi arvopohdinnoissa tarvitaan käytännön järjen äänen lisäksi herkkää tunteiden kuuntelua. Osa arvoista on näkyviä ja tietoisia, osa taas ns. piiloarvoja, jotka näkyvien arvojen rinnalla ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden toimintaa sekä valintoja. Näitä tiedostamattomia arvoja on vaikea tunnistaa. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 19.) Arvot vaikuttavat kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Ne ovat läsnä päätöksenteossa, ongelman ratkaisussa, rooleissa, taloudellisten ja inhimillisten voimavarojen käyttämisessä ja asioiden priorisoinnissa. (Kauppinen 2002, 85).

Konteksti vaikuttaa siihen, mitä asioita pidetään arvokkaina. Arvot ovat siis käsityksiä siitä, mikä on toivottavaa ja tavoiteltavaa. Arvot määrittelevät myös ne keinot, joilla haluttua lopputulosta tavoitellaan. Arvot edustavat jatkuvuutta ja siksi pitkä kesto ja pysyvyys ovat arvoille tyypillistä, ja ne voivat olla joko yksilöllisiä tai yhteisöllisiä. Toimintaa ja käyttäytymistä säätelevät ja ohjaavat yhteiset normit muodostuvat nimenomaan arvojen pohjalta. (Haydon 2007, 9, 14–21; Kauppinen 2002, 86; Koironen 2002, 39.)

Jo mielikuvien tasolla arvot, etiikka ja vastuullisuus voidaan helposti liittää toisiinsa ja jossain määrin ne voidaan nähdä myös rinnasteisina. Ne ovat kuitenkin abstraktisia käsitteitä, jotka ovat määriteltävissä monin eri tavoin. Nimenomaan arvoja on tutkittu sekä sosiologian että filosofian näkökulmista. Juuti myötäilee Ahlmanin (1967) näkemystä siitä, että osittain arvot määräytyvät kulttuurisesti, mutta siihen vaikuttaa myös ilmiön eetos (Juuti 2009, 356–360.)

Katz ja Kahn kuvaavat Haslamin mukaan organisaatiota ihmisten toimintaa ohjaavana sosiaalisena systeeminä. Tämä ohjaus tapahtuu roolien, normien sekä arvojen välityksellä. Rooleilla on vahva sidoksellisuus tiettyyn paikkaan ja etenkin yksittäisen työntekijän toimintaan ja työtehtäviin tässä kyseisessä organisaatiossa. Normit ovat erittäin asenteellisia ohjauksia, tai jopa määräyksiä, jotka suuntaavat yksilön tai ryhmän ajattelua, tuntemista tai käyttäytymistä. Normit ovat odotusarvoisia eli tulevat yleensä ulkoapäin, mutta yksittäiset jäsenet sisäistävät ne esimerkiksi työnkuvan muodossa. Arvot vastaavasti ovat heidän mukaansa korkeamman tason periaatteita, joiden tehtävänä on ohjata käyttäytymistä ja organisaation toimintaa kokonaisuutena. Kaikki edellä mainitut sekä niiden jaettu merkitys organisaatiolle vaikuttavat siihen, millainen organisaatiokulttuuri muodostuu. (Haslam 2004, 1–2.)

Varhaiskasvatuksen johtaja kohtaa työssään monenlaisia poliittisia ja kasvatuspillisiä ristipaineita. Hänen ei kuitenkaan tarvitse epäröidä niiden välillä, jos hän tiedostaa ja ilmaisee arvot selvästi. Tosin arvot hioutuvat väkisin erilaisten haasteiden myötä. (Gold 2004, 6–7.) Johtajan ei tarvitse välttämättä puhua arvoistaan, sillä ne tulevat ilmi hänen toimintansa, ilmaisujensa ja työnsä välityksellä (Sergiovanni 2001, 26). Alaisten oikeudenmukaisen kohtelun lisäksi esimiehen tehtävänä on luoda oikeudenmukainen organisaatio. Tässä keskeistä on, että



esimiehen omat arvot vaalivat asiakkaiden hyvää palvelua. Esimiehen on siis lähtökohtaisesti oltava tietoinen omista arvoistaan ja uskomuksistaan ennen työyhteisön yhteistä keskustelua yhteisistä toimintaan vaikuttavista arvoista sekä niistä ristiriidoista, joita hyvään tulokseen pääseminen ja arvojen mukaan toimiminen edellyttävät käytännössä. Esimerkkinä ristiriidoista voidaan mainita vaikkapa ulkoapäin asetetut taloudellisuuden vaatimukset. (Juuti 2009, 366–367.)

Coleman ja Glover toteavat, että johtajan velvollisuus on varmistaa työyhteisössä pysyvät mahdollisuudet kehittäville keskusteluille vastuullisuudesta, rajoista ja arvojen mallintamisesta. Vastuun antaminen ja ottaminen omasta toiminnasta ja työstä, sen laadusta ja kehittämisestä tuottaa työtyytyväisyyttä sekä yhteisöllisyyttä. Jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee oman tilansa. Pedagogiikan ja hyvän kasvatuksen toteuttamisen edellytyksenä on, että työyhteisön jäsenillä on yhteinen käsitys työyhteisön säännöistä, suuntaviivoista, rooleista, odotuksista sekä vastuista. Jokaisella työyhteisöllä nämä rajat ovat uniikit. Arvoja toteutetaan jokapäiväisessä toiminnassa, mutta usein tiedostamatta. (Coleman & Glover 2010, 38–39.) Myös Canning korostaa sitoutumista yhteisiin arvoihin ja sitä tulisi pitää pitkän tähtäimen kehittämistavoitteena. Arvojen sisäistäminen vie kauan aikaa, eivätkä kaikki sittenkään niitä hyväksy täysin. Tässäkin yhteydessä itse prosessi on lopputulosta merkittävämpi. (Canning 2009, 37.)

# 3 PÄIVÄKOTI TYÖYHTEISÖNÄ

Päiväkoti on työyhteisönä luonteeltaan intensiivinen ja vuorovaikutuksellinen. Tässä luvussa avataan työyhteisöä ja sen kulttuurin rakentumista sekä kuvataan päiväkotia tunneyhteisönä.

## 3.1 Ryhmä vai yhteisö?

Niemistön mukaan ryhmän ominaisuuksia ovat jokin tietty koko, tarkoitus, säännöt, vuorovaikutus, työnjako ja roolit sekä johtajuus (Niemistö 1999, 16). Vuorovaikutus muovaa ryhmän, jolle jatkuvuus on ominaista. Päiväkodin kasvattajatiimi muodostaa ryhmän, jota perustehtävä määrittää. Huotari, Hurme ja Valkonen määrittelevät yhteisön ryhmää suuremmaksi joukoksi ihmisiä, joilla on yhteinen identiteetti. Heidän mukaansa yhteisöllä ei välttämättä ole selkeää tehtävää, kuten ryhmällä, ja yhteisön jäsenet vastaavat vain omasta toiminnastaan. Ryhmän jäsenet toimivat yhteisvastuullisesti. Yhteisön jäseniä sitoo yhteen tunne- ja uskollisuussiteet ja yhteiset arvot. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 15). Toisaalta yhteisö tuntuu ryhmää henkilökohtaisemmalta käsitteeltä, ja sitä monet työpaikat itsekkin itsestään käyttävät.

Nummenmaan, Karilan, Joensuun ja Rönnholmin (2007, 23) käsitys, jonka mukaan myös yhdessä tekeminen, yhteiseen toimintaan sitoutuminen ja voimavarojen panostaminen ovat yhteisölle tyypillisiä piirteitä ja jossa yhteisö pyrkii edistämään yksilön hyvinvointia, vaikuttaa omasta mielestäni relevantilta määrittelyltä. Työyhteisöön tietysti kuuluvat vain työntekijät ja mahdolliset opiskelijat, mutta laajemmassa mielessä yhteisöön kuuluvat päiväkodin yhteiset lapset vanhempineen. Sergiovannin mukaan yhteisö syntyy yhteisestä ymmärryksestä, joka vahvistaa yhteisön jäsenten identiteettiä, tuottaa yhteenkuuluvaisuuden ja osallisuuden tunnetta. Nuo yhteydet toisiin ovatkin todella merkityksellisiä yhteisön rakentumisessa, sillä ihmiset tarvitsevat luonnostaan yhteisöjä elämässä tarvittavien kokemuksen ja merkityksen tunteiden jäsentämiseksi. (Sergiovanni 2001, 61–63.)

### 3.2 Päiväkoti tunneyhteisönä

Huotari ym. (2005, 22) väittävät, että tutkimuksissa on osoitettu pysyvien ryhmien tarpeen työelämässä vähentyneen. Mielestäni ainakaan varhaiskasvatuksen alueella tämä väite ei pidä paikkaansa. On totta, että varhaiskasvatuksen työntekijöiden työ on laajentunut oman päiväkodin ulkopuolelle liittyen esimerkiksi toimintaan useiden yhteistyökumppaneiden kanssa tai vertaisryhmien jäsenyyteen. Väitän, että oma työyhteisö, päiväkotitiimi ja siellä oma kasvattajatiimi ovat tärkeitä yksittäiselle työntekijälle. Mielestäni pysyvyys luo turvallisuutta ja tuttuuden tunnetta. Hyvin toimiessaan nämä tiimit tuottavat hyvinvointia ja antavat työntekijälle positiivisia kokemuksia. Katzenbach ja Smith (1999) kuvaavat tiimiä Huotarin ym. mukaan (Huotari ym. 2005, 23) pieneksi joukoksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista ja jotka sitoutuvat yhdessä sovittuihin tavoitteisiin, päämääriin ja toimintatapoihin. Varhaiskasvatustyön luonne sanelee pitkälti sen, että jokainen työntekijä joutuu työskentelemään tiimin jäsenenä.

Lastentarhanopettajan työkokemukseni perusteella voin todeta, että päiväkodissa ollaan päivittäin keskellä kaikenlaisia tunteita, ja siellä kohdataan erityisesti lasten tunneilmaisuja, mutta ollaan tekemisissä myös vanhempien, työtovereiden kuin omienkin tunteiden kanssa. Työ- ja toimintaympäristönä päiväkotitiimi on vuorovaikutteinen, eikä toisten ihmisten kohtaamista ja heidän kanssaan yhdessä toimimista voi välttää. Päiväkoti on myös tunneherkkä ympäristö. Vanhemmat saattavat kokea syyllisyyttä siitä, että he joutuvat tuomaan lapsensa vieraiden hoitoon. Lasten tunteet vaihtelevat päivän mittaan riippuen lapsen iästä ja kehitysvaiheesta sekä heidän kokemastaan perusturvallisuudesta. Erilaiset tilanteet nostattavat tunteita pintaan ja lapset harjoittelevat niiden hallintaa ja ilmaisemista sekä toisten reaktioiden tulkintaa.

Ilmapiiri on tärkeä elementti. Päiväkodin tunneilmasto ja työilmapiiri heijastuvat kaikkiin siellä toimiviin sekä heidän mielialoihinsa. Kuten työhyvinvointikin, on työpaikan tunneilmasto ja sen kehittäminen kaikkien vastuulla. Ilmapiiri vaikuttaa siihen, millaisia tunteita vuorovaikutuksessa ilmaistaan. Tunneälytaitoiset työntekijät hyväksyvät sekä oman että toisten ihmisten keskeneräisyyden. Tästä seuraa, että he ovat aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa ja heidän kanssaan on helppo olla. (Isokorpi 2004, 11, 16, 73.)

On todettu, että työpaikan myönteinen ilmapiiri kannustaa työntekijöitä parempiin työsuorituksiin, auttamaan kiireestä huolimatta työtovereita ja muutenkin sitoutumaan työyhteisöön. Myönteisyys kehittää myös innovatiivisuutta ja edistää luovien ratkaisujen löytämistä. Myönteisiä tunteita kokevat työntekijät kärsivät vähemmän stressistä, ovat työssään tuotteliaampia ja onnellisempia. Työntekijä voi myös viedä työpaikalla kokemansa myönteiset

tuntemukset työpäivän jälkeen mukanaan kotiin, eli ilmapiirillä on kauaskantoiset heijastukset. (Kokkonen 2010, 113–114.)

Toisinaan tunnetyössä joudutaan peittämään omat, aidot tunteet ja kenties ilmaisemaan joitakin sellaisia tunteita, joita ei oikeasti koeta, tai jopa liioittelemaan niitä. Tämä lisää huomattavasti työn kuormittavuutta. Työntekijältä odotetaan yleensä aitoja myönteisiä ja empaattisia tunteita, mutta joskus jokin esimerkiksi tilanne lapsen tai vanhempien kanssa saattaakin ensisijaisesti herättää ärtymystä tai muun kielteisen tunteen, joka on naamioitava myönteiseksi. Tunteiden näyttäminen tai todellisten tunteiden tukahduttaminen voi olla vaarallista työntekijälle itselleen, mutta myös muille. Se saattaa altistaa työuupumukselle, ihminen kyynistyy helposti ja asiakassuhteet kärsivät. Lisäksi muut kyllä tunnistavat aidon hymyn ja aidot tunteet helposti. Myös tiedonkulku ja työyhteisön ilmapiiri vaarantuvat teeskentelyn myötä. (Kokkonen 2010, 116–119.)

Työpaikalla ei kuitenkaan ole aina toivottavaa ilmaista mitä tahansa tunteita. Työn luonne, ammatti ja työpaikka vaikuttavat olennaisesti työpaikan tunnesäännöstöön. Lisäksi laajemmin ympäröivän yhteiskunnan sekä vallitsevan kulttuurin käsitykset siitä, mikä on soveliaista, vaikuttavat odotuksiin tunneilmaisusta. (Kokkonen 2010, 125.) Aiemmin olen jo maininnut myönteisyyden positiivisista vaikutuksista työhön. Tämän lisäksi Ojanen on tiivistänyt Insenin tutkimustuloksia positiivisesta ajattelusta. Niiden mukaan tunteita ja tavoitteisiin tähtäävää prosessia ei ole syytä yrittää erotella toisistaan, sillä tunteet, kognitiot ja motiivit vaikuttavat toinen toisiinsa. Asiayhteydestä riippuen myös negatiivisilla tunteilla voi olla positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työyhteisössä oppimiseen. Neuvottelut ym. tärkeät työtehtävät sujuvat paremmin, kun niihin ryhtyy hyvällä ja positiivisella mielialalla. (Ojanen 2007, 43.)

Tunteilla on valtava merkitys, jos ne edistävät tai varsinkin vaikeuttavat työn tekemistä sekä yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä (Goleman 2006, 329). On luonnollista, että hyvässäkin työyhteisössä esiintyy ristiriitoja. Syynä voi olla jo sekin, että päiväkodissa jokainen kasvattajatiimin jäsen kokee ja tuntee asiat sekä kohtaa toisten emotiot omalla tavallaan (Garcia-Prieto, Bellard & Schneider 2003, 419). Ristiriidat ovatkin inhimillisen kanssakäymisen luonnollinen osa, ja konfliktit, kitkat, ongelmat sekä jännitteet kuuluvat jokaisen työyhteisön arkeen eikä kaikkien tarvitse tulla kaikkien kanssa erinomaisesti toimeen (Havunen & Lavikkala 2010, 20). Niitä pyritään kuitenkin jostain syystä välttämään. Jännitteisessä ilmapiirissä syntyy helposti väärinymmärryksiä, jotka puolestaan helposti synnyttävät vuorovaikutukseen kielteisen kierteen. Ristiriitojen ratkaiseminen on haasteellista, koska niihin hyvin usein liittyy asian lisäksi voimakkaita tunteita. (Isokorpi 2004, 107–109.) Avoin, erilaisten mielipiteiden salliva keskustelukulttuuri ja ilmapiiri mahdollistavat asioiden käsittelyn ilman, että työyhteisön haasteet

tai ongelmat henkilöityvät. Tässä mielestäni korostuu päiväkodin johtajan rooli lähiesimiehenä. Hänen tehtävänsä on vaalia työyhteisön luottamuksellista ja myönteistä ilmapiiriä. Päiväkodin johtaja voi myös haastaa henkilökuntansa tekemään samoin.

Taitava ja tunneälykäs päiväkodin johtaja aistii päiväkodin työntekijöiden, mutta myös asiakkaiden tunnevirtauksia ja arvioi oman toimintansa vaikutusta niihin. Päiväkodin johtaja voi myös toimia ikään kuin peilinä työyhteisöön päin, ja tuoda esiin, sanoa ääneen ne tunteet, joita ei avoimesti ilmaista. Hän on myös enemmän esillä, joten hänellä on sitä kautta mahdollisuus välittää omaa energiaansa, innostustansa ja myönteistä asennettaan koko työyhteisöön. (Goleman 2006, 218–219.)

### *3.3 Vuorovaikutus työyhteisön elinehtona*

Viestintä on sosiaalista ja siten ihmiselle luonteenomaista toimintaa. Jotkut vuorovaikutuksen perusasiat, kuten vastavuoroisuuden periaate, opitaan jo kehityksen varhaisessa vaiheessa. Mallioppimisen ja jäljittelyn avulla opitaankin osa viestintätaidoista, mutta monia työelämän vuorovaikutustilanteissa tarvittavia viestintätaitoja on mahdollista opetella ja harjoitella tietoisesti. Onkin haasteellista opetella yrityksen ja erehdyksen kautta esimerkiksi taitoja, joita tarvitaan ristiriitojen hallinnassa tai ongelman ratkaisussa ryhmässä. (Huotari ym. 2005, 43.) Monisuuntaisen tiedonkulun ja toimivan kommunikaation aikaansaaminen tarvitaan riittävästi aikaa ja sopivia foorumeita. Näiden takaamisen lisäksi hyvä esimies järjestää työntekijöilleen tarpeen mukaan koulutusta tai työnohjausta vuorovaikutustaitojen kartuttamiseksi. Tavoitteena on uudenlaisen ajattelutavan oppiminen pelkän kuuntelun tai puhumisen sijaan. Prosessi vie aikaa, mutta tuottaa työyhteisölle välineitä toteuttaa tärkeintä kehittämisen työkaluaan, keskustelua. (Murto 2009, 79.)

Näiden taitojen tarve korostuu jaettua asiantuntijuutta, yhteistyötä ja tiimityötä korostavissa työyhteisöissä, kuten esimerkiksi päiväkodissa. Viestintäosaamisen peruskriteerit ovat tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Tiimityössä on siis tarvetta sellaiselle osaamiselle, joka antaa tukea perustehtävässä toimimiselle sekä yhteisen tavoitteen saavuttamiselle. Tarkoituksenmukaisen viestintäilmapiirin lisäksi tiimissä tarvitaan toimivat vuorovaikutussuhteet mahdollistavaa osaamista. (Huotari ym. 2005, 93.) Itsetuntemus on hyvän vuorovaikutuksen perusta ja auttaa omien voimavarojen sekä terveen itsearvostuksen ohella luottamusta ja turvallisuutta herättävän ilmapiirin luomista (Juuti 2005, 51).

Päiväkoti on kasvattajien yhteisö, joka rakentuu vahvasti vuorovaikutukseen ja erilaisiin vuorovaikutuskäytäntöihin (Nummenmaa ym. 2007, 27). Viestintä päiväkodin arjessa on pääsääntöisesti kasvatusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Se voi olla myös luettua ja kirjoitettua, puhuttua ja kuunneltua tai nähtyä viestintää ja se on olennainen osa arjen työrutiineja. Vuorovaikutustaidot ovat edellytys ryhmätyöskentelylle sekä työhön sosiaalistumiseen eli siihen, miten työntekijä mukautuu ja sisäistää työyhteisön ja työtehtävien mukaiset roolit, arvot, säännöt sekä tavat. Vuorovaikutus tiimissä voi vaikeutua, jos tavoitteet eivät ole selviä tai niistä ollaan eri mieltä. Tuttuus helpottaa kanssakäymistä ja omien ajatusten ilmaisemista, koska silloin pystytään paremmin ennakoimaan toisten suhtautuminen omiin näkemyksiin. (Huotari ym. 2005, 82–83, 116.)

Joskus ihmiset puhuvat samasta asiasta käyttäen eri käsitteitä tai samoilla käsitteillä tarkoittaen eri asiaa. Inhimillisessä vuorovaikutuksessa voi siten syntyä helposti väärinkäsityksiä. (Niemistö 1999, 42.) Sanallisen viestinnän lisäksi viestimme mm. elein, ilmein, äänen painoin tms. Sanaton viestintä voi tukea ja vahvistaa sanallista viestiä, mutta se saattaa yhtä hyvin kumota, korvata tai painottaa sen. Työyhteisössä saatetaan helposti luottaa sanattomaan viestintään enemmän ja tulkintoja voidaan tehdä väärin perustein. (Huotari ym. 2005, 45.) Jokainen myös tekee samasta tilanteesta omat tulkintansa ja väärintulkinnat ovatkin aina oikeintulkintoja todennäköisempiä (Juuti 2005, 30). Keskustelua käydään koko ajan työn lomassa ja kokouksissa, eikä kokousten määrää ole yleensä syytä lisätä. Olennaista on keskittyä siihen, että työyhteisön jäsenet kohtaavat toisensa aidosti oli sitten kyse kahvipöytäkeskustelusta tai koko yhteisön yhteisestä palaverista. Työpäivän aikana ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään - puhutaan työstä, miten sitä tehdään ja tulisi tehdä. (Kaivola & Launila 2007, 89, 107.)

Ihmisillä on tarve tasavertaiseen kanssakäymiseen toisten ihmisten kanssa sekä tarve tulla kuulluksi. Tasavertainen ja aito vuorovaikutus tapahtuu tunteiden tasolla. Aidossa vuorovaikutuksessa ihmisillä on rohkeutta poiketa toisten näkökulmista ja esittää omia ajatuksiaan. Toisen kuunteleminen on vaikeaa. Tärkeää on kuunnella toista keskeyttämättä häntä ja vaatimatta perusteluja. Olennaista on olla todella kiinnostunut toisen ajatuksista ja niihin johtaneista pohdinnoista. Tällöin yhteistyö perustuu jaettuihin näkökulmiin kuvitelmien sijaan. (Juuti 2005, 144–151.) Edellä kuvattu vastaa Viitalan (2004) esittämää luonnehdintaa dialogista, joka on hänen mukaansa avointa, tutkivaa, syvällistä ja tavoitteellista vuorovaikutusta. Dialogi on vuoropuhelua ja vuorokuuntelua, jonka tavoitteena ei ole tuottaa samanmielisyyttä, vaan siinä pyritään tuomaan esille erilaisia näkökulmia sekä ymmärtämään ja kunnioittamaan niitä. (Vataja 2009, 56.)

Ehdoton psykologinen turvallisuus on dialogin edellytys. Omat tunteet on helppo kätkeä naamioiden taakse ja nämä naamiot estävät oman, aidon itsen esiin pääsyn. Omista kokemuksista

puhuminen on oppivan organisaation rakentumisen perusta, ja sen tulee olla toteavaa eikä se saa herättää toisissa tarvetta puolustautua. (Juuti 2005, 39, 92–93.) Tasa-arvoinen vuorovaikutus tuottaa keskusteluun syvempiä merkityksiä ja esimiehen aito kohtaaminen niin arjessa kuin kehityskeskustelussakin vaikuttaa positiivisella tavalla työhyvinvointiin (Wink 2006, 141, 150). Yhteisiä merkityksiä luova ja yhteisöllisyyttä rakentava dialoginen prosessi nähdään johtamiseen kuuluvana tehtävänä, kun keskustelussa käsitellään työtä, sen tavoitteita, järjestämistä, resursseja jne. (Seppänen-Järvelä 2009, 72).

Juuti määrittelee johtamisen henkilön ominaisuuden sijaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tulokseksi. Työyhteisön vuorovaikutuksen taso vaikuttaa suoraan johtajuuden tasoon. Juuti näkee johtajuuden kehittämisen ihmisten välisten suhteiden kehittämisenä. Tästä seuraa, että johtamisen kehittymisen myötä työntekijöiden tapa ymmärtää ja tulkita maailmaa sekä taito olla vuorovaikutuksessa keskenään paranee. Johtaminen onkin yhteinen tuote, jonka tulokset ovat yhteisiä. Hyvän yhteistyön saavuttaminen edellyttää sitä, että toiminnan perusta on rakennettu yhdessä ja koko työskentelyprosessi perustuu alati käynnissä olevalle yhteiselle keskustelulle. (Juuti 2005, 19, 49) Myös Kaivola ja Launila (2007, 39) näkevät johtajuuden yhteisöllisenä prosessina, koko työyhteisön vuorovaikutuksen summana. Tässä prosessissa korostuu oleminen suhteessa, jossa on monen suuntaista vuorovaikutusta ja jossa etsitään ja löydetään yhteistä merkitystä asioille. Kaikkien näkemykset ovat yhtä tärkeitä, kun jaetaan näkemyksiä ja tietoa sekä tuotetaan uutta tietoa.

### *3.4 Muutos kehittämisen alkuna*

Johtajille muutoksen haaste on erityinen, sillä he yleensä vastaavat muutosten esittelystä, toteuttamisesta sekä niiden aiheuttamien vaikutusten käsittelystä ja seuraamisesta. Muutoksia on erilaisia, pieniä, suuria strategisia, työyhteisön sisältä nousevia tai ulkoapäin annettuja muutoksia. Muutokset aiheuttavat monille ihmiselle pahoinvointia, koska he eivät ole valmistautuneet ulkoa päin tulevan muutoksen kohtaamiseen (Kauppinen 2002, 30). Myös muutoksen nopeus vaikuttaa siihen, miten muutos otetaan vastaan. Mikäli muutoksella nähdään olevan positiivisia vaikutuksia, on muutosvastarinta epätodennäköistä. Yleensä muutosvastarinta liittyy epävarmuuteen. (Jones & Pound 2008, 40.) Se voi ilmetä esimerkiksi avoimena vastustuksena tai vaikenemisena ja sen voivat aiheuttaa riittämätön tai väärä tieto, pelko ja huoli omasta tulevaisuudesta (Murto 2009, 80–81).

Jokainen ihminen kokee ja ymmärtää muutoksen eri tavoin. Olennaista tässä kokemuksessa on siis se, pidetäänkö muutosta uhkana itselle. Ihminen saa turvaa rutiineista, ja totutusta luopuminen ja irtaantuminen on haastavaa. Epävarmuutta on mahdollista opetella sietämään niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. (Seppänen-Järvelä 2008, 37.) Erilaiset muutokset ovat arkipäivää päiväkotiyhteisössäkin. Jatkuviin muutoksiin turtuu, eivätkä työntekijät välttämättä malta sisäistää niitä, koska kuitenkin jokin taas muuttuu. Toisaalta näen muutosvastarinnan työyhteisön luonnollisena tapana ikään kuin painaa jarrua. Muutoksen tuomia uusia toimintatapoja esimerkiksi täytyy saada sulatella, jotta ne voitaisiin ymmärtää ja hedelmällisesti ottaa käyttöön. Muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen osallistuminen helpottaa muutoksen kohtaamista ja sitouttaa uuteen toimintatapaan. Työyhteisön sisäinen yrittäjäys helpottaa muutoksen toteuttamista, sillä silloin muutos koetaan mahdollisuutena, joka voi elannon lisäksi tuottaa työniloa. (Luoma & Arikoski 2006, 126–127.) Their näkee muutoksen pyrkimyksenä saavuttaa parempi tila, eli kehityksenä. Muutosta täytyy johtaa suunnitelmallisesti ja näin tehdessään pedagoginen johtaja ideoi ja reagoi toisten aloitteisiin ja ehdotuksiin. (Their 1994, 150–151.)

Oppiminen kuuluu olennaisena osana työhön. Asiantuntijayhteisöjen ja tehtäväkeskeisten työyhteisöjen, on tutkimuksissa todettu vaikuttavan oleellisesti yksilöiden osaamiseen. Osaaminen nähdäänkin oikeastaan työyhteisön ominaisuutena ja oppivassa organisaatiossa oppiminen on kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden hyväksi. (Huotari ym. 2005, 28, 31.) Palautteen antaminen kuuluu olennaisena osana yhteisön ja yksilön oppimiseen, mutta palautetta on yllättävän vaikea antaa ja vastaanottaa sen hyödyntämisestä puhumattakaan. Murron mukaan oppimista tukeva palaute on konkreettista ja kaksisuuntaista. Palautteen antaja näkee asian vain omasta näkökulmastaan, joten on hyvä antaa palautteen saajalle mahdollisuus vastata palautteeseen. Konkreettisuus luonnollisesti antaa selkeämmän viestin siitä, miksi toiminta koettiin positiivisena tai miksi muutosta kaivataan. Jotta saatua palautetta voisi hyödyntää oppimisessa, on saajan yritettävä avata sitä. (Murto 2009, 86–87.)

Jones ja Pound ovat nähdäkseni oikeassa todetessaan, että arviointia ja reflektointia olisi tärkeää kehittää kaikilla toiminnan tasoilla, sillä ilman niitä tiimit ja johtajat eivät pysty kehittämään toimintaansa. Arvioiva toiminta on prosessi, joka tuo muutosta. Se auttaa arvioimaan muutosta, ratkaisemaan ongelmia ja tunnistamaan toimintamalleja. Se on tie oivallukseen ja tukee työntekijöiden elinikäistä kasvua ja oppimista. (Jones & Pound 2008, 198.) Työyhteisöön onkin tärkeää luoda sellaisia rakenteita, jotka tukevat mahdollisuuksia reflektoida omia kokemuksia ja keskustella työstä ja sen vaikutuksista. Oman työn ja työyhteisön arvioinnin tarkoitus on saattaa näkyväksi työyhteisössä piilevä vahvasti kokemukseen perustuva hiljainen tieto, yksilölliset näkemykset ja kokemukset. (Vataja 2009, 57.)



Päiväkodin työntekijöillä on merkittävä osuus työyhteisön toimintakäytäntöjen kehittämisessä. Kehittäminen kuitenkin edellyttää sellaista ilmapiiriä, jossa kysymyksiä käytännöistä voidaan nostaa esiin ja arvioida niitä. Se vaatii paljon keskustelun, reflektoinnin ja neuvottelun lisäksi tiedon hankintaa. Tieto jää silti sivuosaan, jos sen jakamiseen ja auki puhumiseen ei sitouduta. (Frost 2009, 186–187.) Ainoastaan jaettu tieto voi johtaa hyviin tuloksiin. Luottamuksellisessa ilmapiirissä tietoa ja osaamista jaetaan mielellään, sillä se koetaan yhteiseksi. Yhteisöllisesti johdettu työyhteisö antaa jokaiselle jäsenelleen mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssään. Johtajan tehtävä on luoda edellytykset yhdessä oppimiselle ja erilaisille toimintatavoille. (Kaivola & Launila 2007, 42–43.)

Kehittämistä tulisi Seppänen-Järvelän (2009, 69–70) mukaan käsitellä kiinteänä osana johtamisen tehtävää. Tavallisesti työyhteisön kehittämistyö kohdistuu vuorovaikutukseen ja ryhmädynamiikkaan ja työn sisällöllisiä tai pedagogisia haasteita tarkastellaan työhön kuuluvina osa-alueina. Se tietyllä tavalla nähdään olevan osa työyhteisön kokonaistoimintaa. Työyhteisön kehittämisessä olisikin hyvä huomioida kaikki osa-alueet. Seppänen-Järvelä ja Vataja esittelevät työyhteisölähtöistä kehittämistyötä lähestymistapana, jonka lähtökohtana on oman työn tutkiminen, arviointi ja uudistaminen ja kehittämistarpeet nousevat työyhteisöstä käsin. Kehittäminen kuuluu jokaisen työntekijän ammattirooliin ja koko työyhteisö osallistuu kehittämistyöhön, joka nivotaan kiinteästi arjen työhön. Tämä pitkäjänteinen prosessi ylläpitää ja vahvistaa työyhteisön toimintakykyä, joka osaltaan tuo vahvuutta muutosten käsittelyyn. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 21.)

Hyvä johtaja kannustaa työntekijöitään itsensä kehittämiseen ja oppimiseen. Pedagogisen johtajan roolia voidaan verrata opettajan tai pedagogin rooliin. Johtajan tarkoituksena on vuorovaikutuksen avulla lisätä toisten tietoa ja osaamista, ja hän on itse osallisena oppimisprosessissa antaen välitöntä palautetta, kuunnellen, kysellen, sopeutuen, oppien jne. (Their 1994, 42.) Työssä oppimisen ja osaamisen kehittäminen edellyttää johtajalta tiimien tarpeiden havainnointia ja tunnistamista sekä niistä neuvottelemista (Nummenmaa ym. 2007, 131.)

### ***3.5 Hyvinvoiva työyhteisö***

Työyhteisö on hyvä arkielämän käsite kuvaamaan vaikka omaa työpaikkaa, jonka muodostavat omaan yritykseen, osastoon, ryhmään tai tiimiin kuuluvat ihmiset. Työyhteisönä päiväkotimuodostuu yleensä useasta kasvattajatiimistä. Koska työpaikalla ja sen tiimeissä työskentelee

usean ammatin edustajia erilaisine koulutustaustoineen, voidaan työyhteisö nähdä myös moniammatillisena asiantuntijayhteisönä tai ammattiyhteisönä. (Huotari ym. 2005, 23; Nummenmaa ym. 2007, 7.)

Tyypillistä hyvinvoivalle työyhteisölle ovat terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, mahdollisuus luovuuteen ja päätöksen tekoon osallistumiseen ja itsensä kehittämiseen sekä arvostuksen ja kunnioituksen saaminen ja tasa-arvoinen kohtelu. Ilmapiiri on kannustava, avoin, innovatiivinen ja vuorovaikutteinen. Edellä kuvattu ilmapiiri mahdollistaa palautteen antamisen ja saamisen niin työtovereilta kuin esimieheltäkin. Erilaisuus hyväksytään ja koetaan rikkautena, vastuuta jaetaan ja yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan. Työntekijöiden kokemus on, että he voivat todella vaikuttaa omaan työhönsä, sen tavoitteisiin ja tuloksiin. Työssä on kehittymismahdollisuuksia ja työ on mitoitettu oikein suhteessa osaamiseen, aikaan ja henkilöstön määrään. Myös yhteinen huumori ja yhteinen kieli ovat tärkeitä. Hyvinvoiva työyhteisö hyväksyy myös tunteiden olemassaolon. (Vesterinen 2006a, 41; Hämäläinen 2005, 94). Hyvinvoivan työyhteisön toiminta onkin siis tavoitteellista ja sillä on selkeä visio tulevaisuudesta ja toimintasuunnitelma sen toteuttamiseen. Työntekijöiden osallistuminen suunnitelman laatimiseen motivoi myös sen toteuttamiseen. Tulevaisuuden visiota on helppo rakentaa, jos työyhteisön arvopohja on kunnossa. (Manka 2011, 78.)

Hämäläinen visioi ihmisen kokoisesta työyhteisöstä. Ihmisen kokoisessa työpaikassa toteutuu ihmisarvo ja siellä vallitsee hyvä henki. Ihmiset välittävät siellä toisistaan. Tällaisessa yhteisössä on hyvä tehdä töitä ja jokainen työntekijä on halukas sitoutumaan siihen. Kannustavassa ilmapiirissä jokainen voi olla oma itsensä ja tulla erilaisenakin toisten hyväksymäksi, kuulluksi ja nähdyksi. Ihmisen kokoisessa työyhteisössä toteutuu talvisodan *kaveria ei jätetä* – meininki, ongelmiin puututaan heti niiden ilmettyä, ja jokainen kantaa kortensa kekoon tuomalla oman osaamisensa työyhteisön hyväksi. Huumori auttaa jaksamaan vaikeinkin aikoina. (Hämäläinen 2005, 19, 94.) Työhyvinvointi ilmenee organisaatiossa voimavarana ja työntekijässä työnä ja työnimuna, sillä hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää tulosta. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee työyhteisöön toisia, osaavia työntekijöitä. Tilapäiset ja pienet vastoin käymiset eivät horjuta hyvää ilmapiiriä. (Manka 2011, 73–75.)

Organisaatioilmapiiri on yhteisön jäsenten yhteisten ajattelumallien ja kokemussisältöjen summa (Juuti 2013, 103.) on koonnut Rousseau'n (1988) ajatuksia kulttuurin ja ilmapiirin käsitteiden vertailusta. Niillä on hyvin paljon yhteistä, mutta tietysti myös jonkin verran eroavaisuuksiakin. Molempien syntyminen edellyttää yhteisöltä tietynlaista yhteistä näkemystä ja ne perustuvat yksilöiden uskomuksille, ajatusrakenteille ja tulkinnoille. Sekä kulttuuri että ilmapiiri muotoutuvat ajan kulun myötä ja niille ominaista on pysyvyys sekä muutosten

vastustaminen. Eroista voidaan mainita, että yhteisöstä voi puuttua vahva kulttuuri, mutta koettava ilmapiiri löytyy jokaisesta. Kulttuuri on yhteisöllinen ilmiö, mutta ilmapiiri liittyy yksilön havaintoihin ja kokemukseen. Organisaatiokulttuuri tulee näkyviin kaikessa yhteisön toiminnassa ja perinteissä, ja ilmentää siis sitä, miten on totuttu toimimaan (Juuti 2013, 105, 113.)

# 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

## *4.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite*

Tässä tutkimuksessa tarkastelen yhtä päiväkodin johtajaa ja yhtä päiväkotia työyhteisönä. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten johtajuus näyttäytyy työyhteisössä sekä sen arjessa niin johtajan itsensä kuin päiväkodin henkilökunnan kokemana. Tarkoitus on tehdä varhaiskasvatuksen johtajuutta ja työyhteisön toimintakulttuuria näkyväksi.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Millaisia tulkintoja päiväkodin työntekijöillä on päiväkodin johtajan toiminnasta ja johtajuudesta?
2. Millaisia tulkintoja päiväkodin johtajalla on omasta johtajuudestaan?

## *4.2 Laadullinen tapaustutkimus*

Laadullisen tutkimuksen määrittelemisen yksiselitteisesti on monimutkaisempaa kuin määrällisen tutkimuksen kuvaaminen, sillä sille löytyy lähemmäs neljäkymmentä erilaista määritelmää. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan nähdä useita erilaisia perinteitä, jotka toimivat eräänlaisina ideaalimalleina, ja jotka auttavat tutkijaa mm. tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden pohdinnassa. Suppeassa merkityksessä tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan vain niitä menetelmiä, joiden avulla tietoa ympäröivästä todellisuudesta hankitaan. Laajemmin nähtynä metodologia sisältää myös näkemyksen tieteellisen tiedon luonteesta sekä maailman-katsomuksesta. Pelkät metodit eivät siis ratkaise tutkimuksen tulosten tulkintaa, sillä metodologian sääntöjen avulla perustellaan käytettyjen välineiden valinta sekä niiden järkevyys. (Tuomi & Sarajarvi 2004, 8–11.) Denzin ja Lincoln painottavat todellisuuden sosiaalisesti rakentunutta

luonnetta, tutkijan ja tutkittavan välistä suhdetta tutkimusta muovaavia olosuhteita. Tutkimus on heidän mukaansa arvolatautunutta, ja siinä etsitään vastauksia siihen, miten sosiaalinen kokemus on muodostunut ja millaisia merkityksiä sille on annettu. (Denzin & Lincoln 1998, 3.)

Tutkimusta on lähes mahdotonta tehdä ilman teoriaa. Täysin aineistolähtöisilläkin tutkimuksilla on taustalla jokin teoreettinen esiyymmärrys aiheesta, jota tutkitaan. Eli tutkimusongelmat eivät voi olla täysin teoriasta vapaita. Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys kuvaa ennalta tiedettyjen keskeisten käsitteiden välisiä merkityksiä ja suhteita sekä antaa metodologian kautta suuntaa tulevalle tutkimukselle. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan se pyrkii kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään sitä tai antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 17–19, 87, 98). Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista tuoda tutkittavien ääni kuuluviin ja tiedonantajat voivat jopa vaikuttaa ja osallistua tutkimusprosessin kulkuun sekä tulosten analyysiin. Tutkijan oma osuus aineiston keräämisessä on merkittävä, ja tutkijaa itseään voidaan pitää tutkimuksen tärkeimpänä välineenä, etenkin mikäli hän on, kuten itse olen, henkilökohtaisessa kontaktissa tutkittaviin. Laadullinen tutkimus painottuu määrällistä tutkimusta enemmän teorianmuodostukseen ja siinä pyritään pitämään kysymyksenasettelu mahdollisimman avoimena. (Grönfors 1982, 12–13.) Eskola ja Suoranta luokittelevat kaikki laadulliset tutkimukset luonteeltaan pohjimmiltaan tapaustutkimuksiksi (Eskola & Suoranta 1999, 66).

Tapaustutkimusta voidaan metodin sijaan pitää tutkimustapana tai -strategiana, sillä se sisältää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä, ja sen kohteena on yleensä jokin ilmiö tai tapahtumakulku. Tarkoituksena on kuvata tutkimuksen kohde mahdollisimman tarkasti ja kattavasti mieluiten useaa lähdettä käyttämällä. Ominaista on, että tutkimuksella pyritään kuvaamaan jotain, mikä ei ehkä ole ennestään tiedossa. Ymmärrystä ilmiöstä ja/tai siihen liittyvistä olosuhteista on siis lisättävä. Tapaustutkimukseen liittyy aina myös erilaisia jännitteitä eikä tutkimus ole pelkkää asioiden kuvailua. Tapaustutkimuksessa on myös tärkeää pitää itse ilmiö ja tutkimuksen kohde eri asioina. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Staken mukaan tapaustutkimus ei ole metodologinen valinta, vaan sen valinta, mitä tutkitaan (Stake 2000, 435). Tutkittavan asian tai ilmiön ymmärtäminen monimutkaisena, yhteiskuntaan liittyvänä kokonaisuutena on tapaustutkimukselle erityistavoite, ja tämän tutkimusstrategian valinta on samalla myös maailmankuvaan ja todellisuuskäsitykseen liittyvä tieteenfilosofinen valinta (Häikiö & Niemenmaa 2007, 42–45; Stake 2000, 436). Laadullinen tapaustutkimus kohdentuu lopputulosta enemmän prosessiin sekä laajempaan ympäristöön (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 13). Myös Laineen ja Peltosen mielestä tapaustutkimus sopii monimutkaisten ja yhteen kietoutuneiden syy-seuraus -suhteiden kuvaamiseen, sillä tapaustutkimuksessa pyritään

ymmärtämään olosuhteiden ja tiettyjen tilanteiden yhteyttä (Laine & Peltonen 2007, 106). Omaan tutkimukseeni tapaustutkimus sopii hyvin, koska tutkin johtajuuden ilmentymistä ja sen vaikutuksia työyhteisöön. Nimenomaan tämän työyhteisön johtajuutta voidaan pitää jopa ilmiönä, mutta johtajuus on ja sen vaikuttavuus on myös eräänlainen prosessi, ei vain yksi tapahtuma. Niiden selvittämiseen ja kuvaamiseen tapaustutkimus on hyvä väline.

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yleensä yhtä tapausta, mutta tutkittavia tapauksia voi olla useampiakin. Tutkimuksen luonne voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai sitä luovaa, ja sen aineisto joko laadullista tai määrällistä. Aineistoa voidaan koota useista eri lähteistä. Tapaustutkimuksella etsitään kiintoisasta ilmiöstä tietoa mitä, miten ja miksi kysymyksillä. Nämä ovat kysymyksiä, joilla pyritään selittämään erilaisia syy-seuraussuhteita tai pidemmän aikavälin tapahtumaketjuja. Tapaustutkimus sopii tutkimusotteeksi ajankohtaisten ilmiöiden tutkimiseen niiden omassa kontekstissa. Yksittäisen tapauksen avulla voidaan päästä laajaa otosta paremmin *asian ytimeen*. Tutkijalle on etua, jos hän tuntee tutkimuksensa aihepiiriin erittäin hyvin, sillä hän joutuu tekemään tulkintaa ja analysointia samaan aikaan aineiston keräämisen kanssa. Haastattelutilanteen elävyyden vuoksi uusia kysymyksiä ja näkökulmia on kyettävä ottamaan käyttöön kesken haastattelun. (Eskola & Suoranta 1999, 159; Järvinen & Järvinen 2000, 78–83.) Pidän omaa tutkimustani pääasiassa yhden tapauksen tutkimuksena. Toisaalta tutkimukseen tavallaan sisältyy kuitenkin ikään kuin kaksi erillistä, mutta toisiinsa sidoksissa olevaa tapausta. Nämä ovat päiväkodin työyhteisö ja heidän esimiehensä, päiväkodin johtaja. Usean lähteen käyttö, kuten tässä tutkimuksessa työntekijät ja päiväkodin johtaja, tukee aineiston luotettavuutta. Työni lastentarhanopettajana ja päiväkodin varajohtajana on tehnyt tutkimuksen kontekstin eli päiväkodin työyhteisönä minulle tutkijana tutuksi.

Tapaustutkimusta tehtäessä valittu teoreettinen näkökulma saattaa muodostua vasta tutkimuksen edetessä ja ajattelun suunta on yksityisestä yleiseen. Toisaalta jo tutkimusaiheen valinta ja tutkimusongelmien muotoileminen edellyttävät aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja teorioihin perehtymistä, joten ajattelun logiikka ei voi olla puhtaasti induktiivista. Tutkimuskysymyksetkin tarkentuvat aineiston ja käsitteiden täsmentymisen myötä. Näin on myös teoreettisen viitekehyksen laita. Tapaustutkimuksen aineisto ja teoria käyvät jatkuvaa vuoropuhelua, jonka myötä rakentuu juuri tähän tapaukseen sopiva viitekehys. Yleistäminen on tapaustutkimuksen ongelmakohta. Analyyttinen yleistäminen on tapaustutkimuksen tehtävä. Eräällä tavalla yleistäminen jätetään lukijalle omien kokemustensa kautta tehtäväksi. Tämä edellyttää tutkijalta tarkkaa raportointia sekä päättelyketjujen ja valintojen perustelemista. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 51–53; Laine ym. 2007, 28–30.) Empiirisenä tutkimuksena tapaus-tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää valittua tapausta ja keskeistä on ilmiön paikallinen

selittäminen. Tästä johtuu, että tuloksen eivät voi olla universaalisti yleistettävissä tai siirrettävissä toisiin vastaaviin tapauksiin. (Malmsten 2007, 63.)

### *4.3 Haastattelu aineiston keräämisen välineenä*

Haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaiset dokumentit ovat laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät, ja niitä voidaan käyttää toistensa rinnalla tai yksittäin. Haastattelun avulla saadaan kohtuullisen helposti tietoa ihmisten mielipiteistä, käsityksistä ja uskomuksista. Haastattelu koetaan yleensä miellyttävänä metodina, koska sitä pidetään arkisena ja ennalta arvattuna menetelmänä. Tutkija ja tutkittavat ovat haastattelun myötä suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa kysymyksiä voidaan haastattelun aikana tarkentaa ja sanamuotoja selventää. Menetelmänä haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden vaihdella kysymysten esittämisjärjestystä käydyn keskustelun mukaan. Vuorovaikutustilanteessa havaitut ei-kielelliset vihjeet voivat antaa tärkeää tietoa vastausten motiiveista ja auttaa saadun tiedon ymmärtämisessä ja tulkinnassa. Tutkimushaastattelulle on ominaista, että se on huolellisesti suunniteltu ja se toteutetaan tutkijan aloitteesta. Tutkija myös ohjaa haastattelun kulkua ja motivoi haastateltavaa koko prosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11–41.)

Strukturoidussa haastattelussa tutkija määrittelee ongelman etukäteen, kysymykset ovat tarkkaan muotoiltuja ja haastateltavien odotetaan vastaavan viitekehyksen mukaisin termein (Guba & Lincoln 1983, 155). Teemahaastattelussa sen sijaan edetään keskeisten tutkittavaan ilmiöön liittyvien teemojen mukaan. Teemahaastattelussa haastateltavat saavat äänensä kuuluviin paremmin, ja siten heidän tulkintansa ja luomansa merkitykset ovatkin tutkimuksen keskiössä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siinä mielessä, että aihepiiri ja kysymykset ovat kaikille haastateltaville sama. (Eskola & Suoranta 1999, 87; Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Oman tutkimukseni haastattelut ovat puolistrukturoituja myös siinä mielessä, että aiemmat tutkimukset johtajuudesta ja työyhteisöistä ohjaavat tutkimuskysymysten muodostamista ja siten myös haastattelujen teema-alueita. Onnistuessaan ryhmähaastattelu tuottaa paljon dataa, stimuloi haastateltavia ja edistävät heidän muistiaan. Ryhmähaastatteluihin liittyy kuitenkin eräitä riskitekijöitä. Vaarana on, että kaikki haluavat puhua yhtä aikaa tai jotkut haastateltava dominoivat haastattelutilannetta toisten jäädessä puheenvuorotta. Tähän liittyy myös ryhmädynamiikka, joka saattaa jäädä tutkijalta huomioimatta. Ryhmäkuri voi siten rajoittaa yksittäisiä ilmaisuja tai ajaututaan liialliseen ryhmäajatteluun. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että mitä suurempi ryhmä, sitä vaikeampaa haastattelijan on kontrolloida tilannetta. Tulosten yleistäminen on myös

haasteellista. (Fontana & Frey 2000, 652; Guba & Lincoln, 1983, 161; Hirsjärvi & Hurme 2011, 23.)

Tutkimukseni haastattelut toteutettiin ns. täsmäryhmähaastatteluina (focus group interview) varhaiskasvatushenkilökunnan osalta. Kyseessä oli melko vapaamuotoinen keskustelutilanne ja kiinnostuksen kohteena nimenomaan kollektiivinen näkemys johtajuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61). Työyhteisön haastattelut toteutettiin ammattiryhmittäin. Tämän valinnan perustelen sillä, että näin oli mahdollista saada esiin mahdollisia eroja lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien välillä. Työntekijöiden ammatillinen identiteetti nojaa mielestäni myös työyhteisössä vahvasti omaan ammattirooliin, joten keskustelu omien kollegojen kanssa voi tuottaa rikkaampaa aineistoa. Lisäksi haastattelutilanne tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden voimaannuttavaan kollegiaaliseen dialogiin. Oma kokemuseräinen käsitykseni on, että lastentarhanopettajat usein ovat tottuneempia tämän kaltaiseen ammatilliseen keskusteluun ja pohdintaa. Siten tämä ammattiryhmien välinen erottelu tuki myös lastenhoitajien mahdollisuutta saada äänensä paremmin kuuluviin. Keskustelutyyppinen, *spontaani* ryhmähaastattelu oli sopiva menetelmä tutkimukseni aineiston hankintaan, koska tutkimusaihe kosketi koko työyhteisöä ja oletukseni oli, että työyhteisön jäsenillä on kollektiivinen kokemus ja näkemys tutkittavasta aiheesta. Ryhmähaastattelussa haastateltavat voivat myös toimia toistensa muistin virkistäjinä. Ryhmähaastattelussa kollegojen seura tuo turvaa epävarmemmille haastateltaville ja vapauttaa tunnelmaa. Ajankäytöllisesti ryhmähaastattelu on perusteltu menetelmä, sillä sen avulla saadaan tietoa usealta tiedonantajalta samanaikaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48–63.) Lastentarhanopettajien haastattelut toteutettiin maaliskuussa ja huhtikuussa 2012 ja lastenhoitajien molemmat haastattelut huhtikuussa 2012.

Päiväkodin johtajan haastattelu toteutettiin työyhteisön haastatteluista poiketen kahtena yksilöhaastatteluna maaliskuussa ja huhtikuussa 2012. Johtajan yksilöhaastattelu oli perusteltu siitä syystä, että näin johtaja pystyi vapaammin kuvaamaan ja analysoimaan työyhteisöä, johtajuuttaan sekä omia näkemyksiään niistä.

Haastattelut toteutettiin päiväkodin tiloissa lasten päivälevon aikaan, jolloin mahdollisimman monen oli mahdollista osallistua haastatteluun. Aika oli tarkoituksenmukainen myös siitä syystä, että silloin haastattelut häiritsivät mahdollisimman vähän lapsiryhmien ja kasvattajatiimien normaalia toimintaa. Sairaustapausten tai vuosilomien vuoksi osa työntekijöistä osallistui vain toiseen haastatteluun. Haastattelut tapahtuivat työntekijöiden työajalla.

Haastattelujen aihekokonaisuudet oli jaettu kahteen osaan. Lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien haastattelut etenivät läheltä kohti laajempaa kokonaisuutta eli ensimmäinen haastattelu koostui työyhteisöön liittyvistä kysymyksistä ja toinen päiväkodin johtajuuteen liittyvistä. Päiväkodin johtajan kohdalta toimittiin päinvastoin.



#### *4.4 Aineiston analyysi*

Teemahaastattelulla saadaan yleensä runsas aineisto. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi voi alkaa samaan aikaan aineiston keräämisen kanssa. Tutkijan alitajunta prosessoi aineistoa jo esimerkiksi haastattelun aikana. (Grönfors 1982, 145.) Analyysin perusta on aineistoon perehtymisessä ja sen kuvailussa. Kuvailulla tarkoitetaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksien tai piirteiden kartoittamista ja ilmiön sijoittamista tiettyyn aikaan, paikkaan ja kulttuuriin. Asiayhteyteen liittyvä kontekstietieto auttaa liittämään ilmiön laajempiin merkityksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 145–146.) Tutkimukseni aineisto koostuu kaikkiaan kuudesta haastattelusta. Yhteensä aineistoa kertyi johtajan haastatteluista 1 h 54 min, lastentarhanopettajien 2 h 11 min ja lastenhoitajien haastatteluista 1 h 19 min. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan käyttäen fonttikokoa 12 ja rivinväliä 1. Näin haastatteluista muodostui 72, 5 sivun tutkimusaineisto.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat ns. vanhoja konkareita ja heille oli ehtinyt karttua runsaasti kokemusta varhaiskasvatuksen alalta sekä myös useista työyhteisöistä. Tarkoitukseni oli ottaa haastatteluihin mukaan 4 lastenhoitajaa ja lastentarhanopettajaa, joka oli myös sillä hetkellä olevien vakituisten lastentarhanopettajien lukumäärä. Rajasin lyhytaikaiset sijaiset kohdejoukon ulkopuolelle ja keskityin pidempään työyhteisön jäsenenä olleisiin siitä syystä, että ajattelin heillä olevan enemmän annettavaa tutkimukselle pidemmän kokemuksensa myötä. Hieman yllättäen kaikki vakituiset lastenhoitajat kuitenkin halusivat osallistua tutkimukseeni, joten en rajannut heidän lukumääräänsä yhteisöllisyyden nimissä neljään, vaan annoin heille jokaiselle mahdollisuuden osallistua siitäkin huolimatta, että isossa ryhmässä keskustelu saattaa rönsyillä.

Lastentarhanopettajien työkokemus vaihteli 20–37 vuoden välillä, ja tässä työyhteisössä he olivat olleet keskimäärin 9 vuotta. Tutkimukseen osallistui 6 lastenhoitajaa, ja heillä oli työkokemusta 11–35 vuotta, josta tässä päiväkodissa keskimäärin 19 vuotta. Päiväkodin johtajalla oli laajasti kokemusta varhaiskasvatuksesta niin lastentarhanopettajan, varajohtajan ryhmässä toimivan kuin ammatillisen johtajan tehtävissä. Haastatteluhetkellä päiväkodin johtaja oli toiminut n. kahdeksan vuoden ajan vapautettuna lapsiryhmätyöskentelystä ja toiminut siten ammatillisena johtajana. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla oli kokemusta vähintään yhdestä, useimmilla useammasta muusta työyhteisöstä ja johtajasta.

Kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä voidaan käyttää sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, johon useimmat laadullisen tutkimuksen analyysit jossain määrin perustuvat. Sisällönanalyysi sopii mm. tekstien ja haastattelujen tarkasteluun. Aineiston kirjalliseen muotoon saattamisen jälkeen aineistoa jäsennellään ja luokitellaan eri tavoin.

Myös tutkimuksen teoria tukee analyysin etenemistä. Vaikka aikaisemman tiedon merkitys näkyy analyysin tuloksissa, ei laadullisessa tutkimuksessa ole tarkoitus testata teorian pitävyyttä. Teemoittelussa painottuu asiasta sanottu, ei niinkään se, kuinka monta kertaa jokin asia on sanottu. Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on mahdollista tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Teoriasidonnaisen tai teoriaohjaavan tutkimuksen aineiston analyysiä ohjaa useimmiten abduktiivinen päättely, jossa valmiit mallit vuorottelevat aineistolähtöisyyden kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–110.)

Teoria ohjasi oman tutkimukseni tutkimustehtäviä, mutta aineistolähtöisyys painottui tutkimuksessani, koska kerättävä tieto oli luonteeltaan kokemusperäistä. Aineiston tarkasteluun sopi siten aineistolähtöisistä analyysi-malleista kuvaileva malli. Aineistosta nostetaan olennainen tieto tutkimuskysymysten avulla. Kuvauksen jälkeen aineistosta etsitään ja jäsennetään merkityskokonaisuuksia. Fenomenologian mukaan intuitiivisuus korostuu tässä vaiheessa. Analyysissä tutkija nimeää ja käsitteellistää kuvaukset ja lopuksi kokooa synteessin muodostuneista kokonaisuuksista. Sisällönanalyysi on hyvin lähellä esim. diskurssianalyysiä. Pelkkä aineiston analyysi ei vielä riitä tulokseksi, vaan analyysin *tuotteista* on vielä tehtävä johtopäätöksiä ja jalostettava ne tulosten muotoon. Analyysillä saadaankin selkiytettyä aineistoa, jotta tutkittavasta ilmiöstä voitaisiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 102–110.)

Aineiston käsittely aloitettiin selkeyttämällä sanasta sanaan litteroitu aineistoa. Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin puhekieleen kuuluvat täytesanat ja toistot, jotta aineisto olisi helppolukuisempaa. Tämän jälkeen aineistoon tutustuttiin lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan. Aineistosta alkoi hahmottua muutamia toistuvia teemoja. Näiden teemojen hahmottamiseksi paremmin aineistoa muokattiin tiivistetyiksi lauseiksi eli raakalauseeksi. Yhdessä alkuperäisessä ilmaisussa saattoi olla monta asiaa, joten niistä muodostettiin erilliset, irralliset ilmaisut. Esimerkkeinä näistä lauseista ovat *ei kuppikuntia, johtaja on opettanut työyhteisön keskustelemaan* ja *vuorovaikutus on avointa*.

Seuraava vaihe oli ryhmitellä muodostetut yksinkertaiset lauseet aiheen mukaisiin ryhmiin toisten vastaavien lauseiden kanssa. Näin muodostui erilaisia työyhteisöä ja johtajuutta kuvaavia kokonaisuuksia. Aineistoja tarkasteltiin vielä tässä vaiheessa kolmena erillisenä aineistona, koska työyhteisön osalta halusin pitää lastentarhaopettajien ja lastenhoitajien näkemykset erillisinä. Kunkin ammattiryhmän vastaukset koodattiin erivärisillä tarralapuilla. Tämän jälkeen muodostuneet kokonaisuudet sijoiteltiin isompiin kokonaisuuksiin, joista muodostuivat tutkimuksen päätulokset.

# 5 TULOKSET

Aineiston analyysin perusteella aineistosta muotoutui yhdeksän erilaista päiväkodin johtajuuden ulottuvuutta tai näkökulmaa. Nämä ovat työyhteisöä vaaliva johtaja, kuunteleva johtaja, kulttuuria rakentava johtaja, palautetta antava johtaja, luottava johtaja, työtä tukeva johtaja, uudistava johtaja, rohkea ja maanläheinen johtaja sekä pedagoginen johtaja. Lisäksi tarkastellaan päiväkodin johtajan ammatillisuutta. Ajattelen näiden ulottuvuuksien olevan ikään kuin erilaisia johtajuuden rooleja, jotka johtajan on työssään huomioitava ja hallittava Tarkastelen seuraavassa lähemmin näitä johtajuuden ulottuvuuksia. Tulokset esitetään työyhteisön ja päiväkodin johtajan näkemysten vuoropuheluna.

## 5.1 Työyhteisöä vaaliva johtaja

Päiväkodin työntekijät olivat yksimielisesti sitä mieltä, että päiväkodin johtaja on työyhteisölle tärkeä. Johtajan merkitystä korostettiin erityisesti keskustelussa työyhteisön hyvän hengen ja ilmapiirin muodostumisesta. Tässä yhteydessä päiväkodin työntekijät nostivat esiin nimenomaan johtajan roolin ja persoonallisuuden vaikutuksen edellä mainittuihin asioihin. Erääksi hyvän johtajuuden piirteeksi työntekijät nimesivät sen, että johtaja osaa olla osa tiimiä eli johtaja on työyhteisön jäsen.

*”Ja pitää meistä niinku, puolustaa meitä. On niinku etulinjassa.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

### 5.1.1 Hengeltänsä pieni päiväkot

Työntekijät kertovat, että tähän työpaikkaan tullaan mielellään töihin joka aamu. Tämän kerrotaan olevan johtajan ansiota. Päiväkodin todetaan olevan hengeltään pieni päiväkot ja toimivan nimenomaan lapsen asialla.

*”Tää on työyhteisönä yks kaikista parhaimpia mitä ajatella saattaa.”*

*(Lastentarhanopettaja #3)*

*”Mä aattelen, et se on kyllä kaikkein tärkein se, että siä töissä ne ihmiset ois niinkun, mikäs se sana ny vois olla? Kun koko sydämestään on vähän lattee, mutta ettei käydä vaan töissä, vaan nimenomaan käydään sie ku halutaan tulla. Kaikki ne, jotka siellä on, on mukana siinä. Ja se viestittyy noille lapsille.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

Päiväkodin johtajan mukaan tämä työyhteisö koetaan työpaikkana leppoisaksi ja ylivertaiseksi työpaikaksi. Pienet yhdessä tekemisen projektit ovat auttaneet työyhteisön jäseniä tutustumaan toisiinsa paremmin työntekijöinä ja persoonina. Johtaja kuvaa johtamansa työyhteisön vahvuuksia seuraavasti:

*”Täällä on niin lepposta. Työ tehdään älyttömän hyvin. ...Heittäytyminen ja antautuminen, se on loistavaa.”*

*(Johtaja)*

Hyvinvointi ja työssä jaksaminen eivät nousseet esille lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien haastatteluissa. Johtajan mielestä työntekijöiden hyvinvointi on ykkösasia ja toinen tärkeä on lasten hyvinvointi. Johtaja kokee, että kaiken hänen toimintansa tulee liittyä siihen, että lapset ovat onnellisia ja henkilökunta hyvinvoivaa. Henkilökunnan jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on päiväkodin johtajan työtehtävistä tärkeimpiä. Johtajan mukaan lasten hyvinvointi ja perusturvallisuus mahdollistuu turvallisilla ja hyvinvoivilla työntekijöillä.

*”Johtajan kaiken toiminnan pitää liittyä siihen, että lapset on onnellisia ja henkilökunta hyvinvoivaa.”*

*(Johtaja)*

Johtajan mielestä henkilökunta on pysynyt terveenä, millä on ollut positiivinen vaikutus moniin asioihin. Johtaja pohtii puolitosissaan, onko mahdollista, että työyhteisö pitää jäsenensä terveinä.

*”Me tullaan tänne töihin. Me ei tulla purkamaan kiukkua tai vihaa tai aviokriisiä tai jotakin valtavaa sairautta tai mitä hyvänsä. Työyhteisö voi olla yks osa parannusta tai parantava tekijä. ... Ja tää työyhteisö sinänsä tai töissä käyminen on yks osa hyvinvointia ja paranemista. Mutta tää ei oo mikään sairaala. Tää on terveellä.”*

*(Johtaja)*

### 5.1.2 Johtaja ilmapiirin rakentajana

Lastentarhanopettajat kokevat, että tässä ilmapiirissä jokainen voi olla oma itsensä eikä kenenkään tarvitse esittää johtajalle tai työkavereille olevansa jotain muuta kuin on. Työntekijät näkevät työyhteisöön muodostuneen me-hengen olevan paljolti johtajan ansiota.

*”Se on luonu meille sen me-hengen ja ilmapiirin.”*

*(Lastentarhanopettaja #4)*

*”Mä uskallan olla oma itseni.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

Työntekijät kertovat johtajan vaikuttavan positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Lastentarhanopettajat tulkitsevat työyhteisön hyvän ilmapiirin olevan yhteydessä päiväkodin johtajan tapaan ja hänen antamaansa esimerkkiin ottaa uudet perheet, opiskelijat, harjoittelijat ja uudet työntekijät vastaan sydämellisesti. Lastenhoitajat välittävät vierailijoiden viestin olevan se, että tähän yhteisöön on hyvä tulla. Lastenhoitajat toteavat johtajan myös kannattelevan uusia työntekijöitä ja tukevan heidän alkutaivaltaan kasvattajatiimeissä.

*”Kaikki on tänne tervetulleita, opiskelijat ja kaikki nämä kansainväliset ihmiset, mitä täällä on, niin kokee hyvänä tän ilmapiirin ja paikan tulla. Se ei kans joka paikassa oo, että johtajat ottais avosylin mistä maasta ja mitä harjottelua vain. Että se on varmaan yks tämmönen tämän päiväkodin positiivinen puoli.”*

*(Lastenhoitaja #4)*

Päiväkodin johtajan keskeisin ajatus on, että tässä työyhteisössä ajatellaan ja puhutaan toisista kauniisti. Hän pitää sitä myös eräänä tämän työyhteisön vahvuuksista.

*”Kauniisti puhuminen, lapset otetaan hyvin vastaan ja vanhemmat otetaan hyvin vastaan. Jokainen uus ihminen, joka tänne tulee, niin katsotaan silmiin ja kätelee. Ja se on todella kaunis tapa tällä. Opiskelijat, harjoittelijat, vanhemmat, ketä vaan täällä käy tutustumassa, kiertämässä, niin aina saa huomion. Kauniit tavat on tän yhteisön ihan valttikortti. Ja kauniisti puhuminen.”*

*(Johtaja)*

Työyhteisössä uskotaan, että johtajan opastuksella uudet työntekijät koulutetaan työyhteisön ilmapiirin vaalimiseen ja kanssaihminen hyvään kohteluun. Tärkeitä asioita on tähän liittyen se, että lapsille puhutaan kauniisti ja selän takana puhuminen on kielletty.

*”Mä uskon kanssa, että johtaja jotenkin välittää sen näille uusille. Että ne tavallaan koulutetaan tähän. Koulutus-sanalla mä tarkotan positiivista asiaa. Ja että tää ilmapiiri itessään varmasti ja tää sakki jo itessään luo semmosen, että todennäköisesti omaksuu.”*

*(Lastentarhanopettaja #3)*

Johtajan näkemys asiasta onkin samansuuntainen. Hän kertoo valtuuttaneensa koko työyhteisön toiminaan uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden mentoreina. Näin talon hyvä toimintatapa siirtyy heille parhaiten. Mikäli johtaja saa itse valita työyhteisöön tulevat sijaiset, hän käy arvopohjakeskustelun heidän kanssaan jo työhönottovaiheessa.

Työyhteisö on johtajan mukaan aktiivinen, erilaisiin tilanteisiin ja asioihin nopeasti reagoiva. Työyhteisössä kuitenkin tunnistetaan ja tunnustetaan erilaiset temperamentit ja tavat tehdä työtä ja työkavereissa siedetään niin jäyhyyttä kuin nopeuttakin. Erilaisten ominaisuuksien kanssa pystytään luovimaan joustavasti. Johtaja kertoo, että on tavallista, että joku, esimerkiksi innostuessaan, kulkee hieman ylikierroksilla. Työkaverit ymmärtävät tämän, mutta saattavat yrittää palauttaa työkaveria maan pinnalle. Vastaavasti ymmärretään, jos toisen yksityiselämä vaikuttaa työelämään lamauttavasti. Näistäkin on tärkeä puhua avoimesti, jotta toiset tietävät tilanteen. Johtaja on ehdoton siinä, että kaiken työn tekemiseen liittyvän tulee olla tasapuolista lapsille. Tällä hän tarkoittaa sitä, että työpaikka on ensisijaisesti työasioita varten eikä siellä pureta siviilielämän murheita ja tunteita.

*”Tän työyhteisön vahvuuksia on aktiivisuus. Osa on nopeempia ja osa hitaampia tai jäyhempiä. Mutta me siedetään toisissamme näitä elementtejä. Se on aivan upeeta, et meidän ei kaikkien tarvi olla samanlaisia.”*

*(Johtaja)*

*”Meillä on kaikilla henkilökohtaisessa elämässä semmosia murheita, että ne näkyy meidän bodylanguagessa, et nyt ei kaikki oo hyvin.”*

*(Johtaja)*

## 5.2 Kuunteleva johtaja

### 5.2.1 Johtajan asenteena kunnioittava kohtaaminen

Työntekijöillä on kokemus, että päiväkodin johtaja arvostaa ja pitää heitä vertaisenaan. Hän osaa työntekijöiden mielestä huomioida eri-ikäiset työntekijät hyvin ja hän pitää työntekijöidensä puolia. Hänen kerrotaan toimivan omana itsenään ja hän myös antaa toisten olla sellaisia kuin ovat. Johtajan sanotaan olevan elävä esimerkki erilaisuuden hyödyntämisestä ja hyväksymisestä. Johtajan kerrotaan toimivan siten, että hän on yksi muista, tasavertainen eikä nostettu jalustalle.

*”Osaa suhtautua juur tämmösiin vanhoihin kantturoihin ja ihan näihin nuoriin ketä tulee. Että sekin vaatii semmosta tietynlaista luonnetta, että osaa sitä semmostakin laivaa ohjata missä on kaikennäkösiä, kaiken ikästä väkee.”*

*(Lastenhoitaja #4)*

*”Mää aattelin tälläin että kun johtaja on sellanen henkilö, joka arvostaa kaikkia täällä ja pitää meitä niinkun korkeessa arvossa kaikkia, niin myöskin me työntekijät sitte koetaan täällä, ettei oo semmosta kilpailuhenkeä.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

*”Johtaja pitää meitä vertaisenaan.”*

*(Lastenhoitaja #6)*

Päiväkodin johtaja ei myöskään osaa erottaa itseään työyhteisöstä ja hän kokeekin olevansa yksi sen jäsenistä. Työyhteisön jäsenyyden lisäksi hän on sen ja työntekijöidensä puolustaja.

*”Tää on meidän talo. Tää ei oo mun talo. ...Mä en jotenkin osaa niin kauheesti erottaa itteeni ja tätä työyhteisöä toisistaan.”*

*(Johtaja)*

*”Ja mää oon henkeen ja vereen työyhteisön puolesta. Eikä meiän sijaisiakaan, me ei niitä kaltoin kohdella.”*

*(Johtaja)*

Päiväkodin työntekijät kokevat, että päiväkodin johtaja arvostaa heitä ja heidän työtään. He ovat yhtä mieltä siitä, että johtajalta saatu huomio ja hänen osoittamansa arvostus tuntuvat hyvältä. Erityisesti lastenhoitajat kokivat, että johtaja arvostaa myös lastenhoitajien työtä. Työntekijät huomaavat arvostuksen pienistä asioista, kuten esim. johtajan puhetyylistä sekä häneltä saadusta palautteesta.

*”Päiväkodin johtaja arvostaa meitä työntekijöitä ja se tuntuu hyvältä. Ymmärtää, että me ollaan ihmisiä ja meillä on perheitä ja kannustaa meitä työssä.”*

*(Lastenhoitaja #1)*

Arvostus ilmenee siten, että kohtaamiset johtajan kanssa ovat rentoja ja epämuodollisia. Johtaja ei myöskään sulkeudu toimistoonsa. Hän kiertää säännöllisesti lapsiryhmissä ja sijaistaakin tarvittaessa. Ryhmäkierröksillään ja kaikessa toiminnassaan johtaja osoittaa olevansa kiinnostunut työstä ja päiväkodin pedagogisesta toiminnasta.

*”Ne kohtaamiset ei oo koskaan niin kun sellasia virallisia. Niin hän tekee sen sillain, et se arvostaa. ... kuuntelee ja keskustelee vastavuoroisesti.”*

*(Lastentarhanopettaja #4)*

*”Hän kiertää täällä aamusin kaikki ryhmät, että mitä kuuluu ja kuulostelee samalla miten menee ja miltä näyttää. Eikä sulkeudu tonne toimistoonsa.”*

*(Lastentarhanopettaja #4)*



Työntekijöiden arvostamisen lisäksi johtajan todetaan arvostavan lapsia ja perheitä. Tämä arvostus kuullaan johtajan tavasta puhua perheistä ja nähdään tavasta, jolla hän kohtaa lapset ja perheet. Työyhteisössä koetaan, että muualta tulleiden tervetulleeksi toivottaminen vaikuttaa myös koko työyhteisön ilmapiiriin myönteisesti.

*”Ja uudet työntekijät ja opiskelijat ja kaikki, ketä täällä on, niin osaa ottaa hienosti vastaan. Ja tavallaan tukee sitä, että miten ryhmissä menee niillä uusilla työntekijöillä.”*

*(Lastenhoitaja #4)*

## 5.2.2 Tasavertaisuuden periaate

Työntekijät kertovat päiväkodin johtajan olevan tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkia kohtaan työtehtävistä riippumatta. Tästä syystä työyhteisössä ei ole havaittavissa nokittelua eikä lastenhoitajien mukaan myöskään keskinäistä kilpailua. Työntekijöiden mukaan päiväkodin johtajallakaan ei nähdä olevan mitään erityistä nokkimisjärjestystä. Työntekijöiden näkemys on, että johtajalla on asenne, että työyhteisössä jokaisella on oma paikkansa ja kaikkia tarvitaan.

*”Tää johtajan asenne, että kaikkia tarvitaan ja kaikilla meillä on täällä oma paikka. Se on tosi hyvä. Että ihan oot täysvaltaisesti täällä mukana ja teet paljon ja sitä arvostetaan. Ja samaten sitten niitä nuoria, jotka tulee harjotteleen ja opetteleen, niinkun me kaikki tietysti opetellaan ja harjotellaan. Mutta siinä on sitä eroo, niin sitten kaikkia kuitenkin tarvitaan. Semmonen kokemus mulla on.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

*”Ettei oo semmosta nokitusta eikä kilpailua eikä sen tyyppistä, mitä saattais sitten ehkä olla, jos olis johtajalla jotenkin suosikkeja tai muuta. Sit saattais tulla jotakin tämmöstä, mut että kun hän on niinkun mun mielestä kovasti tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Niin ei oo sellasta. Että kyllä se heijastuu.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

Myös päiväkodin johtajan tavoitteena on olla tasapuolinen. Eräs johtajan kokemista esimiehisyyden haasteista liittyy tasapuolisuuteen.

*”Yks semmonen, se on mun ongelmani, että mitenkä olla tarpeeksi tasapuolinen kutakin työntekijää kohtaan, että pääsee talosta ulospäin, joutuu talosta ulos koulutuksiin yhtä paljon tai ainakin jonkin verran. Et jotkut on kiinnostuneempia hakemaan lisää tietoo, ja jotkut taas haluaa keskittyä enemmän siihen lapsiryhmässä olemiseen. Mutta että kaikkien pitäis kuitenkin päästä kuunteleen uutta ja tuulettaa aivojansa.”*

*(Johtaja)*

Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien mukaan johtaja ymmärtää ihmisen kokonaisvaltaisesti ja osaa antaa jokaiselle hänen tarvitsemaansa tukea. Johtaja myös näkee työntekijät ihmisinä, joilla on perhe ja elämä työn ulkopuolella. Tämä ilmenee siten, että hän näyttää pyrkivän siihen, että kaikki työntekijät saisivat mahdollisimman hyvin nivottua oman elämänsä työelämään. Perheasioiden hoitaminen ja omien menojen järjestäminen koetaan sallituksi ja luontevaksi etenkin perheellisten lastenhoitajien mielestä.

*”Semmonen kokemus mullakin on, että pyrkii siihen, että kaikki tasapuolisesti saisi sitten ja sen mukaan mitä tarvii ni järjestyyn sitä omaakin elämää tähän työelämään nivoutuun. On semmonen olo, että voi kysyä pomolta, jos tarvii sitä vapaata tai on joku meno, niin voi kysyä ja ei tu semmonen olo, ettei uskalla kysyä tai että olis jotenkin huono työntekijä jos kysyy kesken päivän jonkun perheasian.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

*”Oma lapsi on sairastellut paljon. Minusta on erityisen ihanaa ollut se, että johtaja semmosessa tilanteessa tukee, et hoida lapses kuntoon, työ tulee kakkosena. Elämässä tulee erilaisia tilanteita. Niin se ymmärtää ihmisen niin kokonaisvaltasesti ja antaa ihmiselle sitten omanlaista tukea. ... Niin tämä johtaja sanoo, että nuppi tyynyyn ja lepää, me pärjäämme täällä. Älä tule, ennen kuin olet kunnossa.”*

*(Lastenhoitaja #1)*

### 5.2.3 Aito kuuleminen

Lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat olivat yksimielisiä siitä, että päiväkodin johtaja on hyvin kuunteleva johtaja. Tämä tuli useassa yhteydessä esille. Henkilökunnan mielipiteen ja yksittäisten työntekijöiden ajatusten kuuntelemista pidettiin erittäin tärkeänä. Erityisesti muutostilanteissa

johtajan todetaan kuuntelevan riittävästi kaikkien käsityksiä ja mielipiteitä. Kuuntelemaan johtajuuteen työntekijät liittivät myös vastavuoroisen keskustelun.

*”Kuuntelee kaikkien kannanottoja aika hyvin mielestäni erilaisiin muutoksiin.”*

*(Lastenhoitaja #4)*

*”Mulle henkilökohtaisesti on tärkeää se, että mä koen, että kuuntelee silloin kun on asiaa.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

Työyhteisön huomioiminen ja henkilökunnan ajatusten kuunteleminen on johtajan mielestä ensiarvoisen tärkeää, koska työpaikka on kaikkien yhteinen. Erityisen tärkeää hänen mielestään on saada myös hiljaisten ääni kuuluville. Johtaja saa tarvitsemaansa informaatiota myös itse aktiivisesti kysymällä. Johtaja kertoo hyvien kysymysten olevan päivittäisen johtamisen ja hyvinvoinnin väline sekä erityisesti pedagogisen johtamisen väline. Johtaja pitää nimenomaan henkilökunnan kuuntelemista yhtenä omista vahvuuksistaan johtajana. Tämä tulee esiin seuraavista johtajan kommentteista:

*”Varmaan semmonen kuunteleminen, toisen kuunteleminen, mutta sitte taas työyhteisö voi olla ihan tasan varma, että jos mä jotakin sanon, niin se sana pitää.”*

*(Johtaja)*

*”Kyllä on tarpeen saada hiljastenkin ääni kuuluville, vaikka pienillä lisäkysymyksillä. Kysyn sitte vaikka tiimin kantaa ja että ooksää kokemu samanlailla teiän tiimin kanssa tän asian. En välttämättä missään joukkokokoonntumisessa, et jos on arka esiintymisessä niin en välttämättä silloin lypsä. Mutta pienemällä joukolla saatan tehdä sitä pientä lypsämistäkin. Ja oon huomannu, että semmonen on tuottanu myöskin tulosta. Että siinä on työntekijä voimaantunu siitä, että mielipidettä kuunnellaan ja otetaan huomioon.”*

*(Johtaja)*

Tässä yhteydessä lastentarhanopettajat pohtivat päiväkodissakin ilmenevää yleistä kulttuurin muutosta. Heidän mielestään liika kuunteleminenkin voi viedä harhapoluille ja heikentää lapsen kokemaa turvaa.

*”On enemmän tällöinen kuuntelukulttuuri, et kuunnellaan enemmän. Kuunnellaan työkaveria, johtaja kuuntelee alaisia, me kuunnellaan vanhempia, vanhemmat kuuntelee lapsiaan.”*

*(Lastentarhanopettaja #3)*

### 5.3 Kulttuuria rakentava johtaja

#### 5.3.1 Johtaja vuorovaikutuksen edistäjänä

Päiväkodin johtaja kuvaa haastatteluhetken tunneilmastoa euforisena rakkaussuhteena. Tällä hän tarkoittaa sitä, että vuorovaikutus on avointa ja asioista voidaan puhua suoraan. Tietysti vaikeitakin asioita on, mutta asiat tulevat hoidetuksi. Johtajan mukaan asiat puhutaan auki eikä niitä sen jälkeen jäädä märehtimään.

*”Meillä ei kuljeta kuppikunnissa pitkin pihamaata. En ole kuullut eikä mun havaintoihini o tullu semmosta.”*

*(Johtaja)*

*”Tää on varmaankin euforinen rakkaussuhde tällä hetkellä. Mun mielestä täällä on erittäin lämmin henki. Ja taas, sekä lapsia kohtaan ja vanhempia kohtaan ja työkavereita kohtaan. Ja työkavereille voi sanoa, jos on jotakin toiveita taikka työkaverin toimintatavoista. Voi antaa palautteen esimerkiksi tiimipalaverissa tai kahden kesken, että jos on jotakin sellasta palautetta, mikä pitää kahden kesken antaa. Täällä annetaan positiivista palautetta ja kiitosta julkisesti jatkuvasti, että se on musta kannustava. Ja vanhemmat on aika tavallaan niinku kotonansa täällä. Tää on välittävä, huolehtiva, lämmin.”*

*(Johtaja)*

Koko työyhteisö on samaa mieltä siitä, että tässä yhteisössä ei ole kuppikuntia. Samoin isompia ristiriitoja ei työyhteisössä näytä olevan mielipide-eroja lukuun ottamatta.

*”Erilaisia näkemyksiä siis heitellään ilmaan, eikä oo kuppikuntia. Se ei oo ihan tavanomaista mun mielestä.”*

*(Lastentarhanopettaja #3)*

*”Meillä ainakin tiimissä on tosi välitön. Voidaan sanoo kyllä siellä mielipiteitä ja ideoita. Toisilla on asiapitosempaa se kanssakäyminen ja enemmän ammattimaista ja sitten taas joittenki kanssa enemmän huumori kukkii. Musta täällä ei oo ketään sellasta kenenkä tarvis ihan hirveesti harjotella näitä asioita.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

*”Ei todellakaan ole kuppikuntia, et on erilaisia mielipiteitä, mutta niitä uskalletaan avatakin ja ymmärretään, vaikkei oltais aina samaa mieltä.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

Työntekijät eivät ottaneet henkilökunnan keskinäisiä ristiriitoja esille, mutta päiväkodin johtajan haastattelussa kävi esille, että niitäkin on ollut. Ne on kyetty selvittämään helposti. Johtaja kertoo, että hänen on osattava myös ennakoida henkilösuhteita esimerkiksi suunnitellessaan kasvattajatiimejä.

*”Heti tulee mieleen kaksi työntekijää, jotka eivät sovi samaan tiimiin. Samaan taloon sopii, mutta eivät mahdu samaan tiimiin. Että silloin varmaan tulis konfliktitilanteita. Työ varmaan hoituis kyllä.”*

*(Johtaja)*

*”Kyllä luen rivien välistä nää kemiasuhteet. Että jos sillain ajattelee, että tää on pelkkää euforiaa, niin ei ole. Että kyllä mää sitten viimesen sanan sanon. Että kyllä täällä puskurina ollaan.”*

*(Johtaja)*

### 5.3.2 Keskustelukulttuuri

Työntekijät pitävät avointa keskustelukulttuuria arvossa. Lastentarhanopettajat toteavat työyhteisön ilmapiirin olevan sellaisen, että siellä on helppoa kyseenalaistaa monia asioita. Heidän mukaansa johtaja on tuonut työyhteisöön tietynlaisen keskustelukulttuurin ja opettanut työntekijät keskustelemaan ja ottamaan asioita esille. Keskustelukulttuuriin liittyy myös vastuu, jota johtaja kannustaa ottamaan. Työyhteisössä pidetään annettua vastuuta tärkeänä, mutta samalla myös haastavana.

*”Ajattelen näin, että johtaja on opettanut meidät keskustelemaan, uskaltaankin ottaa niitä asioita esille. Et me puhutaan niistä. Vaikka me ollaan eri mieltä asioista, nii uskaljetaan puhua. Ja haetaan sitä yhteistä ratkasua.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

*”Mut ei varmaan semmonen työyhteisö, etteikö kukaan ehkä uskaltais sanoo omia ideoitaan ääneen.”*

*(Lastenhoitaja #1)*

Lastentarhanopettajat kertovat, että esimerkiksi yhteisten palaverien keskusteleavuus ja ajatusten vaihto on jalkautunut myös kasvattajatiimien omiin palavereihin. Keskustelua käydään perinteisten palaverien lisäksi kahvihuoneessa ja toisinaan myös päiväkodin käytävillä. Keskusteluilla on tapana mennä erittäin nopeasti hyvin syvällisiksi. Päiväkodin johtajan kerrotaan aktiivisesti herättelevän keskustelua työyhteisössä erilaisista teemoista ja ottavan puheeksi tärkeinä pitämiään asioita esille. Johtajan kerrotaan myös nostavan työyhteisön epäkohtia yhteiseen keskusteluun.

*”Johtajan työ ja toiminta vaikuttaa meihin mun mielestä tosi paljon. Se vaikuttaa, jos meillä on epäkohtia, niin hän ottaa niitä puheeks, haluaa aina parantaa asioita ja kuuntelee meitä.”*

*(Lastenhoitaja #1)*

Päiväkodin johtaja kuvaa ammatillista keskustelua vilkkaaksi ja usein myös äänekkääksi johtuen keskustelijoiden innostumisesta. Uusien työntekijöiden voi olla vaikea aluksi saada puheen vuoroa, mutta heidät ajetaan toimintatapaan sisään yhteisen perehdyttämisen ja mentoroinnin avulla. Mahdollisuuksien mukaan pitkäaikaiset sijaiset osallistuvat jo etukäteen esimerkiksi suunnittelupäiviin. Johtaja pitää keskustelukulttuuria työyhteisön vahvuutena.

*”Meillä oli tammikuun alussa arviointi-, kehittämis- ja suunnittelupäivä. Niin meidän uudet työntekijät olivat hämmästyksissään ku eivät tahtoneet saada suunvuoroa. Asiallista keskustelu oli.”*

*(Johtaja)*

### 5.3.3 Johtaja toimintakulttuurin kehittäjänä

Tähän päiväkotiin on muodostunut kulttuuri, jossa omaa osaamista jaetaan ja työkaverilta voi kysyä neuvoa ja apua. Yhteisiin palavereihin voidaan tuoda case -tyyppisesti asioita yhteiseen

kollegiaaliseen pohdintaan. Työyhteisössä arvostetaan ammatillista kehittämistä ja uusien taitojen opettelua. Tämä arvostus näkyy ajan suomalaisella esimerkiksi tietoteknisten taitojen harjoitteluun.

*”Hyödynnetään ihmisten vahvuuksia ja jos joku haluaa oppia jotakin uutta, annetaan siihenkin mahdollisuus. Että tuetaan sitä niinku työkavereittenkin osaamista ja oppimista, ammattitaidon säilyttämistä.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

Päiväkodin toimintakulttuuria voi luonnehtia yhteisölliseksi. Päiväkodin työntekijät kertovat sen syntymisen olevan seurausta johtajan asenteesta ja toiminnasta.

*”Aina autetaan tiukassa tilanteessa. Kaveria ei jätetä. Että se on kyllä hieno homma, tulee ihmiset kysyyn, että pärjättäkste ja ”muistakaa sanoo, jos me ei huomata” ja koitetaan joustaa. Saadaan olla ilosia.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

*”Ja sitten semmonen tekemisen meininki . Mä tykkään siitä, että kaikki osallistuu ja kaikki tekee. Ja sitte se, että jos hyödynnetään ihmisten vahvuuksia ja se, että jos joku haluaa oppia jotakin uutta, niin annetaan siihenkin mahdollisuus. Että tuetaan työkavereittenkin osaamista ja oppimista, sitä ammattitaidon säilyttämistä.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

Päiväkodin johtaja on työntekijöiden kanssa yhtä mieltä yhteisöllisestä toimintakulttuurista, mutta toisin kuin työntekijät, hän kertoo työyhteisössä olleen sen ja yhdessä tekemisen meaningin jo hänen tullessaan tämän päiväkodin johtajaksi.

*”...yhdessä tekemisen kautta, muunkin kuin työn tekemisen kautta. Kun mä tulin tänne, niin täällä oli yhdessä tekemisen meininki. Kaikki yhteiset pienet elementit tekee sitä yhteishenkee. Että yhdessä tekemällä me nähdään toisistamme toisiakin puolia kuin pelkästään työminä.”*

*(Johtaja)*

## 5.4 Palautetta antava johtaja

Työyhteisössä pidetään palautteen antamista ja saamista tärkeänä. Johtajan kerrotaan antavan yleensä tsemppaava ja kannustavaa palautetta, ja hänen esiin tuomansa onnistumiset kannustavat työssä. Johtajalta saatua palautetta arvostetaan, koska sen koetaan olevan aitoa ja todellista, aiheesta annettua palautetta. Saadun palautteen rehellisyys ja aitous koetaan palautteen määrää tärkeämpänä.. Sekä lastentarhanopettajat että lastenhoitajat kokevat, että johtaja antaa riittävästi palautetta. Lastenhoitajat toteavat lisäksi, että liiallinen palaute menettää merkityksensä. Johtajan kerrotaan antavan palautetta henkilökohtaisesti tai kasvattajatiimeille yhteisesti.

*”Aika paljon sitä positiivista palautetta ja osaa sen palautteen pukee sanoiks sillain, että se tuntuu hyvältä ja tietää mitä se tarkoittaa. Aito palaute.”*

*(Lastenhoitaja #1)*

*”Palaute tulee semmosina pieninä luonnollisina juttuina. Et ne ei oo mitään semmosia suuria tilaisuuksia ja ketään ei kauheesti sillain nosteta mihinkään jalustalle.”*

*(Lastentarhanopettaja #4)*

*”Ku tulee sitä palautetta, niin se vaan jotenkin kantaa pitkälle. Että ei sitä sitten kaipaa, et siinä kun aina silloin tällöin tulee, niin se on semmosta, se pysyy.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

Johtajan kerrotaan tarttuvan myös epäkohtiin ja tuovan niitä esiin rakentavasti.

*”...uskaltaa sitten tarttua, jos on jotain negatiivista, mikä ei meekkään ihan ok, niin hän uskaltaa sitten myöskin puuttua siihen välittömästi.”*

*(Lastenhoitaja #4)*

Päiväkodin työntekijöiden tapaan päiväkodin johtaja pitää palautteen antamisen ja saamisen merkitystä erittäin tärkeänä. Johtaja haluaa myös panostaa siihen. Useimmiten johtaja antaa positiivista palautetta ohimennen työn lomassa tai välittömästi käsillä olevassa tilanteessa. Johtaja näyttää omalla toiminnallaan, että hän arvostaa työntekijöidensä työtä ja työpanosta. Positiivisuus palautteessa on hänen mukaansa kantava voima, mutta aina palaute ei voi olla positiivista.



Päiväkodin johtaja sanoo, että toisinaan työyhteisössä kehutaan toisia liiankin paljon, mutta kiireisinä ja stressaavina aikoina työkaverin rohkaiseva palaute ja kiitos on tarpeellinen voimavara.

*”Palautteen antaminen ja saaminen, se on satakymmenen prosenttia tärkeitä.”*

*(Johtaja)*

*”Positiivisuus on kantava voima. Ei ilman sitä tu toimeen. Se on yks peruselementeistä. Se voi myös olla rakentavaa, aina se ei positiivista, mutta siitä mennään aina vaan eteenpäin.”*

*(Johtaja)*

Päiväkodin johtaja kertoo antavansa palautetta suoraan ja monisanaisesti, mutta myös elein ja ilmein. Henkilökohtaisen palautteen lisäksi johtaja antaa palautetta lasten kautta. Johtaja arvostaa työntekijöitä ja uskoo sen näkyvän siten, että hän viihtyy ryhmissä ja osallistuu mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi aamupiireihin. Johtaja kehuu työntekijöitään julkisesti myös työpaikan ulkopuolella.

*”No mä veikaan, että ”Härski-Hartikainen” ja suoraan suomen kielellä. Varmaan tulee eleitä, ilmeitä. Paljon mää sanon ja puhun.”*

*(Johtaja)*

*”Varmaan se (arvostaminen) näkyy sillainki, että mä viihdyn ryhmissä, mä viihdyn tilanteissa ja osallistun vaikka lasten aamupiireihin. Ja kehun vaikka lasten kautta esimerkiks onnistumista. Lapsista se näkyy ja kerron henkilökunnalle, että huomasitteko, että lapset nautti.”*

*(Johtaja)*

Lastentarhanopettajat kertovat, että tämän johtajan myötä myös kasvattajatiimeissä on alettu antaa palautetta työkavereille. Positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen koetaan helppona, mutta sitä ei aina muisteta antaa työkavereille.

*”Myös me kollegoina annetaan toisillemme palautetta. ... Siis ihan oikeasti sanotaan toisillemme. Totta kai täytyy sanoo, että hei myöskin negatiivista, mutta annetaan sitä positiivista taikka sanotaan, että hei, sä teit ton kivasti. Äärimmäisen tärkeitä saada kollegalta. Mulle on myöskin hirveen tärkeitä se, että kollega sanoo jonkin asian.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

*”Vois varmaan antaa enemmän sitä palautetta. Siis minä itse ainakin voisin antaa työtovereilleni enemmän positiivista palautetta. Unohdan, vaikka heidän työtään arvostan.”*

*(Lastenhoitaja #3)*

Työntekijät pyrkivät antamaan myös johtajalle palautetta, mutta sekä lastentarhanopettajat että lastenhoitajat tunnustavat antavansa sitä aivan liian harvoin.

*”Sitä pitää jotenkin niin itsestään selvänä. Täytyyhän se sanoin sanoo hänellekin. Itsestään selvänä pitää, että kyllä hän tietää, että me tykätään hänestä aivan hirveesti.”*

*(Lastenhoitaja #6)*

Päiväkodin johtajasta on hienoa ottaa itse palautetta vastaan työntekijöiltä, mutta hän ei haluaisi, että häntä kiitetään yhteisestä onnistumisesta.

*”Kyllä mä saan. Välillä tuntuu, että me ollaan sellanen keskinäinen kehuskelijain kerho, mutta se on että kiire aikoina me tarvitaan sitä toinen toisiltamme myöski.”*

*(Johtaja)*

*”Jos mua nostetaan asian onnistumisen tiimoilta, niin se välillä mua vähän nolottaaki. Pääsääntöisesti me tehdään kyllä kaikki yhdessä. Joku tekee joskus jossakin asiassa enemmän kuin toinen, mut se on elämää, se on tätä työyhteisöä.”*

*(Johtaja)*

## 5.5 Luottava johtaja

Johtajan koetaan luottavan täysin työntekijöihin, heidän ammattitaitoonsa sekä siihen, että he tekevät ja toimivat yhteisten linjausten mukaan. Päiväkodin johtaja on lastentarhanopettajien mukaan hyvin tarkasti tietoinen siitä, mitä lapsiryhmissä ja työyhteisössä tapahtuu ja miten siellä toimitaan. Johtajan koetaan luottavan, mutta katsovan silti perään. Tätä pidettiin hyvänä asiana.

*”Mää oon kokenu semmosta, että on valtava luottamus henkilöstöön ja ammattitaitoon, että ei oo tullu semmonen, että johtaja kattois kauheesti perään. Että hän luottaa siihen, että me tehdään ja toimitaan ja meillä on semmonen luottamus.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

Lastentarhanopettajien mukaan luottamus on lisännyt työssä viihtymistä ja yhteisvastuuta työstä ja koko päiväkodin toiminnasta. Lastentarhanopettajat ovat tehneet myös huomion, että myös johtajan poissa ollessa autetaan naapuriryhmiä ja huolehditaan, että arki sujuu myös vajaalla henkilökunnalla. Yhteisvastuullisuus on myös johtanut siihen, että viikoittaiset kasvattajatiimien palaverit koetaan työn kannalta merkityksellisinä ja niiden toteutumisesta pidetään kiinni. Päiväkodin johtajan haastattelussa luottamus työntekijöihin ei erityisesti korostunut. Hän oli kyllä vakuuttunut työntekijöidensä ammattitaidosta.

*”Ja sit tää, mitä mä sanon ihan julkisesti joka paikassa, nii tää ammattitaito mitä täällä on, ihan hirvittävän upeeta. Toinen toista täydentäen. Täällä on huippuosaajia.”*

*(Johtaja)*

*”Ne nuoret, jotka tänne on nyt tulleet, saavat hyvän opin. Ja toivottavasti ottavat siitä ittellensä, mitä meillä on annettavaa. Ja seuraavassa paikassa saavat taas sitte mitä seuraavasta paikasta on saatavaa.”*

*(Johtaja)*

Luottamukseen liittyen lastentarhanopettajat toivat esiin sen, että päiväkodin johtaja on antanut työntekijöilleen ajattelun vapauden ja tilaa sille. Ratkaisujen itse etsiminen on johtanut oman ajattelun kasvamiseen. Oman ajattelun kasvaminen vahvistaa työntekijöitä omassa ammatillisuudessaan.

*”Mun mielestä johtaja jättää semmoselle omalle ajattelulle tilaa. Että välttämättä ei anna mitään suoraa vastausta. ... Se on myöski ihan hyvä, että laittaa sillain ajattelemaan ja joskus vähä itekin päättämään.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

*”Nyt taas kun aika on eri, niin on joutunutkin siinä hioutuun se semmonen vastuu. Johtaja on vastuussa, me alaisekkin ollaan vastuussa ihan yksilöinä siitä miten talo toimii ja hommat tulee tehtyä. Sillain ajattelen ite, ja annetaan se ajattelun vapaus.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

## 5.6 Työtä tukeva johtaja

### 5.6.1 Lähtökohtana perustehtävä

Johtaja on työntekijöiden näkemyksen mukaan hyvin perillä päiväkodin arjesta ja hänellä on realistinen käsitys esimerkiksi perushoidosta. Johtaja on avannut työyhteisölle perustehtävää ja sitä pidetään johtajan rooliin kuuluvana. Lastentarhanopettajat uskovat, että johtaja avaa perustehtävän myös uusille työntekijöille. Perustehtävää johtaja tukee tuomalla kasvattajatiimeille pedagogista tukea, ideoita ja kokeiluehdotuksia esimerkiksi haastaviin tilanteisiin tai ergonomiaan liittyen. Perustehtävän avaaminen on yleisesti ottaen tukenut tehtävää varhaiskasvatustyötä. Lastentarhanopettajat kertovat, että johtaja on myös opastanut heitä reflektoimaan omaa työtään ja toimintaansa.

*”Johtaja on antanu hyviä vinkkejä ergonomiasta ja jos on epäkohtia siinä ergonomiassa niin kysyy, että haluaisitteko kokeilla tämmöstä tuolia.”*

*(Lastenhoitaja #1)*

*”Sitä vaan toimii jollain tietyllä tapaa ja sitte huomaa, kun johtaja on tavallaan avannu itellekkin sitä kykyä arvioida omaa työtapaa ja työskentelyä. Et se on huomannu ja tuonu esille niitä onnistumisia ja se on niinku kannustanu ittee.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

Arjen työtä tukee myös osaltaan se, että päiväkodin johtaja vaikuttaa työvuorojärjestelyihin siten, että henkilökuntaa on eniten paikalla silloin kun on eniten lapsiakin. Työyhteisössä arvostetaan johtajan näyttämää esimerkkiä siitä, että epäonnistuminen tai toiminnan muuttaminen ei ole vaarallista. Joskus se on jopa suotavaa. Hänen koetaan myös kannustavan työntekijöitä rohkeasti kokeilemaan erilaisia työtapoja ja vaihtoehtoja.

Lastentarhanopettajat kertovat päiväkodin johtajan tehneen linjauksen, että kasvattajatiimeillä on oma tiimipalaveri joka viikko. Näistä palavereista on myös opittu pitämään kiinni. Johtaja osallistuu silloin tällöin kasvattajatiimien palavereihin ja auttaa tiimiä haastavien tilanteiden pohdinnassa.

*”Esimerkiksi tiimipalaverit on tullu semmosiks, että ne pidetään joka viikko. Niistä pidetään kiinni ja sitten on tämmönen suunnittelu, suunnittelu aika. Et mun mielestä ne on tukenu sitä omaa ammatillisuutta. Jossakin vaiheessa ite laitto omaan työhön just tavoitteeks sen suunnittelemisen kehittämisen. Niin nyt jos pysähtyy miettiin sitä, niin näkee sen, että ne on tavallaan tukenu sitä oman työn suunnittelua ja sen suunnittelun tehokkuutta ja ajankäytön suunnittelua, miten sitä tässä työssä käyttää.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

*”Tavallaan jää sen tiimin ratkastavaks se, jos on vaikka joku haaste tai ongelma, mitä siinä puidaan. Ja kuitenkin semmone avoimuus siinäki, että johtaja on kiinnostunu kuitenkin sen tiimin asioista ja haluaa tulla tiimipalaveriinkin mukaan. Mutta sielläkään ei kuitenkaan tuu sitä että se sanoo että näin ja näin ja näin. Se on niinku kuulolla.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

Päiväkodin johtaja kertoo tukevansa työntekijöiden työtä siten, että päiväkodin yhteisissä palavereissa pyritään käsittelemään jotakin pedagogista teemaa. Näissä palavereissa lisätään myös ryhmien välistä tietoisuutta. Tiimipalaverit ja lastentarhanopettajien suunnitteluajan merkityksen korostaminen ovat myös johtajan havaintojen mukaan tukeneet lastentarhanopettajien ammatillisuutta. Johtaja kertoo tekevänsä paljon kysymyksiä kasvattajatiimeille, jotta voisi paremmin tukea tiimin toimintaa. Näillä kysymyksillä hän kertoo myös lisäävänsä ymmärrystä eri lapsiryhmien välillä.

*”Joka viikko talon palavereissa kysyn, että mitä kuuluu millekin ryhmälle, välillä kysyn, että mitä kuuluu lapsille ja välillä kysyn, että mitä kuuluu henkilökunnalle. Ja mitä muutoksia on tapahtunu.”*

*(Johtaja)*

## 5.6.2 Yhteiset linjat ja oikeus erilaisuuteen

Työyhteisössä on keskustellen sovittu toimintatavoista ja yhteisistä suuntaviivoista. Työntekijät toteavat, että laki, strategia ja päivähoidon ohjeistukset asettavat paljon raameja siihen, miten päiväkodissa toimitaan. Lastenhoitajien mielestä johtajan päättäväisyys tulee esille siten, että hän ajaa päiväkodin toiminnalle hyväksi näkemänsä tavoitteet loppuun asti.

*”Pystytään keskustelemalla kuitenkin yrittään siihen yhteiseen hyvään. Mutta tietysti onhan ne asiat päätetty, kuinka toimitaan. Palaverissa johtajan kanssa sovittu, että näin toimitaan. Että on joitakin asioita, mitä tulee suoraan johtajalta.”*

*(Lastenhoitaja #1)*

*”Jos on jotain tavoitteita laittanu ja päättäny, että tää asia niinkun täytyis tai olis meille hyvä, niin hän ajaa sen sitten varmasti loppuun saakka.”*

*(Lastenhoitaja #4)*

Työntekijöiden tapaan päiväkodin johtaja näkee yhteisen suunnittelun ja raamitekijöiden määrittelyn myös tärkeänä.

*”Me työyhteisönä suunnitellaan yhdessä nää meidän toimintakulttuurit, meidän niin sanotut sisäiset säännöt, mielipiteet saako ulkona kiivetä puihin esimerkiksi. Kyllä me mietitään ne yhdessä, päätetään ne omalta osaltamme. Sitten on johtavia tekijöitä. Kyllä me raamitekijöitä löydetään. Turvallisuuksäännöt ynnä muut, mitä sitte pitää ottaa huomioon.”*

*(Johtaja)*

Työyhteisössä koetaan positiivisena se, että johtaja on antanut jokaiselle kasvattajatiimille vapauden laatia omat suunnitelmansa ja toteuttaa ne omalla, persoonallisella tavallaan, mutta kuitenkin sovituissa rajoissa. Jokaisella kasvattajatiimillä on lupa kehittyä rauhassa kukin omaan tahtiinsa. Lastentarhanopettajat tuovat esiin, että eräs johtajan vahvuuksista on antaa persoonallisen tuloksen näkyä työssä. Työntekijöillä nähdään olevan vapaus toteuttaa itseään ja lastentarhanopettajat sanovat sen näkyvän tässä työyhteisössä mm. luovuutena sekä työn laatuna.

*”Asia, joka on huipputärkeä päiväkodissa ja se, miten se sitten näkyy täällä ite tässä työssä, on, että ihmisillä on vapaus toteuttaa mun mielestä itseensä.”*

*(Lastentarhanopettaja #3)*

*”Mä oon ajatellu, että kauheen tärkeä, että johtaja on tuonu, että vaikka ois saman ikäisiäkin lapsia ryhmissä, niin ei niiden ryhmien tarvi tehdä tiettyjä asioita samalla lailla. ... Johtajan vahvuus on se, että voidaan tehdä talon sisällä. Silti pysytään niissä sovitussa asioissa, mikkä laki sanoo, mikkä me ollaan sovittu yhteisesti, mutta annetaan sen ryhmän persoonallinen tulos näkyä. Että ei tarte lyödä päätään seinään, jos toinen ryhmä tekeen näin, mutta että se ei välttämättä toimi meillä.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

Lastenhoitajat korostivat erityisesti tiimityön merkitystä ja tiimin toimintaa sekä erilaisuutta rikkautena. Lisäksi työntekijät kertovat, että johtajalla on kyky käyttää työntekijöiden parhaat puolet hyödyttämään koko kasvattajatiimiä.

*”...paljon ihania pareja on ollu ja on ollu helppo tehdä työyhteisössä töitä ja tuntunu, että arvostetaan ja että on ihan täysillä mukana, Että siinä se tiimin vahvuus on, että me ollaan erilaisia ja erilainen koulutustausta.”*

*(Lastenhoitaja #1)*

### 5.6.3 Omaan työhön vaikuttaminen

Työntekijät kokevat, että jokaisella työntekijällä on useita mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä sekä siihen, miten työnsä suorittaa. Erityisesti kasvattajatiimeissä nähdään vaikuttamismahdollisuuksia.

*”Tiiminähän me tehdään työtä. Se tuntuu, et jos yksin rupeis sooloileen kauheesti, niin se ei enää olis tiimi. Että pystyy vaikuttaan ja voi tuoda omia ideoita esiin, mutta tiiminähän me mennään eteenpäin.”*

*(Lastenhoitaja #1)*

*”Mun mielestä on hyvä, että jos kerran jollain on enemmän niitä ideoita, niin mun mielestä saa ideoida ja se tuntuu ihanalta siinä. Kuitenkin me tehdään yhdessä sitä hommaa.”*

*(Lastenhoitaja #5)*

*”Että kyllä mä tohon ajattelen niin, että kyllä täällä voi yksilönäkin vaikuttaa.”*

*(Lastenhoitaja #4)*

Johtaja toteaa, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa moniin asioihin. Halukkaiden on mahdollista päästä hakemaan tietoa ja vaikuttamaan myös erilaisten työnantajan järjestämien työryhmien kautta. Johtaja antaa tässäkin valinnan vapauden, mutta toteaa, että ”kaikkien pitäisi päästä väillä kuuntelemaan uutta ja tuulettamaan aivojaan”. Johtaja myös seuraa koulutuksissa käyntiä ja edellyttää, että niiden anti jaetaan toisille. Työntekijöillä on myös jonkin verran mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa myös viranomaispäätöksiin.

*”Aika paljon pystyy vaikuttamaan omaan työssäkäyntiin, lomiin, työvuoroihinkin jonkin verran. Sitte tiimissä mietitään se tiimin tapa toimia niissä puitteissa mikkä on talon raamit. Mun mielestä aika paljon. Meillä on myös väyliä olla jossakin muissa toimikunnissa. Meillä on keke -mahollisuuksia, entinen vartu. Ja sitte se, että me päästään vaikuttaa myöskin ja hakee tietoo ulkopuolelta. Nää erilaiset työryhmät. Ja ne on työntekijän vapaaehtosia, innostaviakin. Todella paljon on.”*

*(Johtaja)*

*”Työnantajan edustajat tekee varsinaiset päätökset. Kaikkiin viranomaispäätöksiin pystyy itse vaikuttamaan ja osallistumaan. Aina päätökset ei oo myönteisiä, mutta että niitä kuullaan. Ja minä toimin tässä talossa työnantajan edustajana sekä lähiesimiehenä että Tampereen kaupungin edustajana työyhteisöön päin. Niin mä teen osan päätöksistä ja kuuntelen työntekijöitä.”*

*(Johtaja)*

Päiväkodin johtaja kertoo olevansa johtajan työssään tiettyssä mielessä yksin, mutta ei silti koe toimivansa yksinäisenä. Osa johtajan työtehtävistä on sellaisia, jotka johtajan on tehtävä itse, mutta koko työyhteisö on muuten osallisena kaikkiin päiväkodin johtajan tekemiin päätöksiin ja toimintaan.

*”Vaikka mä oon tän talon johtaja ja toimin sillä postilla yksinään tässä, mä en kuitenkaan toimi yksinäisenä. Tiettyjä asioita mä teen itse, yksin, mutta talo vaikuttaa kaikkeen.”*

*(Johtaja)*



## 5.7 Uudistava johtaja

Lastentarhanopettajat kuvaavat päiväkodin johtajaa hyvin uudistushaluiseksi ja rohkeaksi tekemään muutoksia. Johtajalla on halu nähdä asioita uudella tavalla ja viedä asioita eteenpäin. Muutosten ja uudistusten alla johtaja pohjustaa niitä ja saattaa miettiä etukäteen mahdollisia ratkaisuja. Johtajalla koetaan lastentarhanopettajien mielestä olevan taito tuoda asiat pehmeästi esille ja hän antaa muutoksen toteuttamiselle aikaa. Myös lastenhoitajat kokevat hänen tuovan aktiivisesti ajankohtaisia asioita sekä vievän monia asioita eteenpäin. Lastenhoitajat kertovat päiväkodin johtajan suhtautuvan positiivisesti muuttuviin tilanteisiin ja näkevän niissä mahdollisuuksia. Johtajan sanotaan olevan ennakkoluuloton esimerkiksi päiväkodin tilojen suhteen ja tarkastelevan niitä avoimin silmin. Hän on valmis myös mahdollistamaan niiden muokkaamisen tarpeiden mukaan.

*”Sellanen uudistushalunen, että haluaa nähdä asioita uudella tavalla, rohkee tekeen muutoksia ja näkee, jos esimerkkinä ottaa, niin lapsiryhmätiloja ja lapsiryhmien muodostamisessa, minkälainen henkilöstö niihin on laitettu niin, niin niissä on ollu erilaisia variaatioita ja niitä on kokeiltu.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

*”Niin siis sillain että hän muokkaa tiloja ryhmien tarpeiden mukaan ja uudistaa täällä tätä vanhaa taloo jollain tavalla. Koko ajan on ideoita, miten saadaan uudenlaiseks, toimivammaks.”*

*(Lastenhoitaja #3)*

Johtaja kertoo ajavansa uusia toimintakäytäntöjä sisään peilaamalla ensin ajatuksia varajohtajien kanssa. Tämän jälkeen johtaja esittää ideoita esimerkiksi työyhteisön viikkopalaverissa.

*”Mä lähden ensin sillain että mä ensin varajohtajien kanssa silmittelen ja pähkäilen, peilailen omia ajatuksia. Mulla on molemmat varajohtajat niin hyviä pedagogeja. Näiden kanssa se peilaaminen ja pedagoginen keskustelu on äärettömän tärkeätä. Mutta toisaalta myös ihmettelyä, että ei kaikki oo sitä että jes, tää on hyvä, vaan myös että ootko miettiny asian tätä puolta.”*

*(Johtaja)*

*”Tästä talosta löytyy ne ja olisko mulla sitte se herkkyys kuunnella, napata, viedä eteenpäin niitä helmiä ja antaa niitä siemeniä, mitkä sitten itää tässä talossa. Ja kuitenkin ajan hermolla täytyy olla. Mitä meillä on strategiaan kirjattu, niin meidän täytyy kuitenkin tehdä se.”*

*(Johtaja)*

Keskustelu ja reflektointi varajohtajien kanssa ja tehtävien delegointi heille on johtajan mielestä ensiarvoisen tärkeää, mutta hän toteaa sen olevan ajoittain haasteellista.

*”Tuntuu, että delegointi on kauheen vaikeeta varsinkin varajohtajille kun mä nään, että juur nää henkilöt, joitten kanssa pitäis keskustella ja peilata ja antaa heille vastuutakin enemmän määriin niin ne tekee äärettömän tärkeitä työtä niitten lasten kanssa. Mä revin niinku väkisin pois. Totesinkin toiselle varajohtajalle viime viikolla ku me mietittiin johtajatapaamisia että miks meidän pitäis kantaakaan huonoo omaatuntoo siitä, että mä en kerkee kaikkee kertoon ja hän ei kerkee kaikkee kuunteleen, kun meidän tehtävät on niin erilaiset tässä talossa. Kuitenkin me ollaan samoilla linjoilla. Että voidaanko me olla tyytyväisiä siihen johtaja-varajohtaja-systeemiin, että me oven raosta huikataan. Joskus voi riittää sekin.”*

*(Johtaja)*

Johtaja kannustaa työntekijöitä tekemään pedagogisia kokeiluja ja näyttää omalla esimerkillään, että epäonnistuminen tai toiminnan muuttaminen ei ole vaarallista.

*”Mä nään, että kun on se uudistusmielinen, että hän vie niitä asioita, mutta että sitte hän tulee kyllä takasikki. Mikä on musta kauheen hienoo ja sit se opettaa itellekki että hei eihän sen väliä, nyt mennään ja kokeillaan.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

Työyhteisössä koetaan, että päiväkodin johtaja elää nykypäivää, eikä hän johda päiväkotia samalla tavalla kuin esimerkiksi 15 vuotta sitten tai *kuten aina on ollut tapana*. Johtajan kerrotaan seuraavan aikaansa ja pysyttelevän ajan tasalla varhaiskasvatuksen tutkimuksesta ja ajankohtaisista asioista. Päiväkodin työntekijät ovat huomanneet, että myös päiväkodin johtajan oma ajattelu on uudistunut vuosien varrella. Tätä he pitävät positiivisena ja merkityksellisenä asiana.

*”Johtajassa on vielä se, että vaikka se uudistaa asioita ja tiloja ja muuta, ni se on ollu kauan johtajana ja se on joutunu uudistaan sen oman tapansa ajatella siitä, mitä on ollu kymmenen kaksyt vuotta sitten.”*

*(Lastentarhanopettaja #4)*

Päiväkodin johtaja pohtii yhteiskunnassa tapahtuneita muutoksia ja työtä päiväkodissa. Hän toteaa, että on pakko muuttua ja muuttaa työtapaa sekä asenteita, sillä tähän päivään ei enää päde samat menetelmät kuin vuosikymmeniä sitten. Tässä hän viittaa myös siihen, että on pysyttävä ajan hermolla.

*”Mun täytyy muistaa se, että ne työntekijät, jotka tekee tän hetken arjen kanssa, tän hetken lasten kanssa, nii ne tekee ihan erilaisessa ympäristössä kuin ne, jotka teki kolkytä taikka sanotaanko viiskytä vuotta sitten.”*

*(Johtaja)*

Johtaja kyseenalaistaa jatkuvan kehittämisen ja eteenpäin viemisen ja toteaa, että joskus pitää osata olla tyytyväinen jo aikaan saadusta. Hän toteaa, ettei aina tarvitse kehittyä ja kehittää niin paljon ja nopeaan tahtiin. Joskus riittää, että katsotaan asioita toisesta näkökulmasta ja tehdään tuttuja asioita uudella tavalla.

*”Joskus pitää olla älyttömän tyytyväinen siitä mitä on saatu aikaseks ja pitää antaa ihmisten hengähtää. Ja sitte mahdollisesti lähtee portaittain eteenpäin tai peruuttaa, jos siltä tuntuu.”*

*(Johtaja)*

*”Mun on muistettava omassa työssä ja että myöskin koko työyhteisön ei tarvi mennä täyttää höökiä eteenpäin. Tehdään samoja vanhoja juttuja vähän uudella tavalla ehkä. Ei tarvi keksiä koko aika eikä ottaa ulkopuolelta vaikutteita. Semmonenkin on johtajan yks tehtävä rajata ne ulkopuolelta tulevat valtavan ihanat ideat. Ei me kaikkia pystytä toteuttaan, vaikka me haluttaski olla parhaita.”*

*(Johtaja)*

Johtajaa kuvataan myös adjektiivilla nopea. Johtajan nopeus ei ole aivan yksiselitteinen ja hänen toimintansa nähdäänkin työyhteisössä kahdella eri tavalla. Toiset kokevat, että johtaja on nopea käännteissään ja muutoksissa, toiset näkevät hänet päinvastoin asioita pitkään harkitsevana.

*”Joskus toimii nopeesti. Että sitte joutuuki pyörtää vähä takasippäin. Se on ehkä suhteessa itseen, joka miettii ennen kun tekee ja on joitakin semmosia tilanteita, että johtaja on itekki sanonu, että se nopeus on hälle se semmonen haaste.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

*”Toisaalta niitä nopeita päätöksiä pystytään myös muuttamaan, kun on aikaa miettiä.”*

*(Lastentarhanopettaja #4)*

*”Joskus ollaan vaan keskusteltu tästä nopeudesta johtajan kanssa, niin että se on jännä, että mä taas nään johtajan niin, että se ei oo nopee. Hän on itse sanonu, että hän on yrittäny olla hitaampi.”*

*(Lastentarhanopettaja #2)*

Johtaja itse toteaa nopean toiminnan usein tarkoittavan käskyttämistä. Hänen mukaansa pysyvä pohja luodaan neuvottelun ja yhdessä suunnitellen. Ajoittain yhteisen linjan luominen edellyttää myös alusta aloittamista. Johtajan mielestä hyvät ja harkitut muutokset ottavat aikaa. Johtaja pitää tärkeänä sitä, että muutos ja kehitys kumpuavat työyhteisöstä itsestään, ei ulkoapäin. Päiväkodin johtajan mukaan työyhteisössä käydään jatkuvaa arvokeskustelua eivätkä mitkään asiat ole itsestään selviä.

*”Mä en tiedä onnistunko siinä, mutta mää toivon olleeni ja olevani osallistava. Muutos ei synny ylhäältä päin. Jos haluaa toimia nopeeta, nii toimii käskyttämällä. Ja jos haluaa pysyvää pohjaa, niin sitten mennään neuvotellen ja suunnitellen. Välillä lyödään päätä seinään ja peruutetaan, alotetaan alusta, haetaan se oma yhteinen linja. Sitä kautta löytyy semmonen yhteisen tekemisen meininki.”*

*(Johtaja)*

*”Sitä (arvokeskustelua) käydään jatkuvasti. Mikään ei oo itsestään selvä.”*

*(Johtaja)*

## **5.8 Rohkea ja maanläheinen johtaja**

Johtajalla koetaan olevan poikkeuksellisen positiivinen ja maailmaa syleilevä elämänsäsenne. Positiivisuudellaan johtaja kannustaa työntekijöitä yrittämään enemmän ja selviämään ajoittain kohdattavista haasteista. Innostunut persoonallisuus koetaan myös vahvuudeksi johtajan työssä. Työntekijät kuvaavat johtajaa luonnolliseksi ja maanläheiseksi. Johtajaa ei tarvitse jännittää eikä

johtaja nosta itseään erityiselle jalustalle. Johtaja koetaan huumorintajuiseksi, ymmärtäväiseksi ja joustavaksi.

*”En osaa sanoa, että onko tärkein, mutta yks ominaisuuksista on juuri toi huumorintaju. Että ei ihan kaikesta heti hätkähdä. Ja se positiivisuus varmaan, että kyllä tästä selvitään ja osaa ja jaksaa kannustaa muitakin.”*

*(Lastenhoitaja #4)*

Päiväkodin johtajaa kuvataan rohkeaksi johtajaksi. Hänen todetaan olevan jämpti ja tietävän mitä haluaa ja myös toimivan sen mukaan. Johtajan sanotaan seisovan sanojensa ja mielipiteidensä takana ja tekevän rohkeita, omia ratkaisuja. Rohkeiden päätösten tarkoituksena on aina asioiden parantaminen. Esimerkkinä rohkeista päätöksistä työntekijät mainitsevat johtajan pyrkimyksen pieniin lapsiryhmiin.

*”Ja sitten on rohkee, että uskaltaa tehdä täällä asioita jollakin lailla omalla tavallaankin, ettei oo aina miten noi esimiehet, että uskaltaa esimiehellekin olla vastaan, puolustaa omaa näkemystään, miten haluaa, että täällä toimitaan ja tehdään.”*

*(Lastenhoitaja #3)*

Päiväkodin työntekijät kuvailevat johtajaa myös maanläheiseksi ja ruohonjuuritasolla olevaksi ihmiseksi. Työntekijöiden mukaan johtajaa ei tarvitse jännittää, vaan itselle tärkeitä asioita uskalletaan ottaa esille ja koetaan, että johtaja myös ottaa ne vakavasti. Hän ei tuo johtajuuttaan esille, mutta on silti johtaja. Johtaja käyttää työssään lastentarhanopettajien mukaan nykypäivän metodeja ja elää nykypäivää. Johtajan vahvuutena on erilaisuuden sietokyky ja valmius hypätä ihan mihin toimeen tarvitaan.

*”Johtaja kulkee vasara kädessä ja pora toisessa. Ihan konkreettisesti. myöskin hakkaa nauloja.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

*”Just sillain maanläheinen. Se on ihmisenäkin maanläheinen. Just että se voi olla joku pelipaita päällä valvomassa tuolla ulkona jotain iltaulkoilua jossain hätätilanteessa nii tavallaan sillain, että se pystyy hyppään sillain roolista toiseen.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

## 5.9 Pedagoginen johtaja

Työyhteisössä pidetään päiväkodin johtajaa pedagogisena johtajana. Työntekijöiden haastatteluissa ei tullut selkeästi esiin pedagogisen johtajuuden määritelmää tai kuvausta siitä, miten päiväkodin johtaja pedagogisena johtajana toimii. Yksittäiset asiat sijoittuvat muiden otsakkeiden alle.

Johtaja itse sanoo sekä johtavansa pedagogiikkaa että olevansa pedagoginen johtaja. Termit pedagogisuus ja pedagogiikka esiintyvätkin usein hänen puheessaan. Johtaja määrittelee pedagogisen johtajuuden toiminnaksi, jonka tavoitteena on mahdollistaa työyhteisön toimiminen mahdollisimman hyvin. Pedagoginen johtajuus koostuu hänen mukaansa monista pienistä osasista ja monenlaisesta hyvinvoinnista. Johtaja pitää tärkeänä tehtävänäään johtaa talon pedagogisia linjauksia sekä auttaa ja tukea kasvattajatiimejä pedagogisuuden onnistumisessa.

*”Se koostuu pienistä palasista. Se koostuu monenlaisesta hyvinvoinnista. Se on aamulla kun töihin tulee, niin sehän alkaa silloin ja se on koko päivän ja useesti se mietityttää iltaseltaankin. Ykkönen on henkilökunnan hyvinvointi. Toinen on sitten lasten hyvinvointi. Johtajan kaiken toiminnan pitää liittyä siihen, että lapset on onnellisia ja henkilökunta hyvinvoivaa. Se on mun määritelmäni.”*

*(Johtaja)*

Pedagoginen johtaminen on johtajan mielestä arvokysymys. Siihen mitä pitää tärkeänä, myös panostaa. Tähän kuuluu työyhteisön havainnoiminen ja kuunteleminen. Johtajan on tiedettävä, mihin suuntaan yhteisö on menossa ja mitkä ovat sen yhteiset voimavarat. Olemassa olevista voimavaroista riippuu paljolti se, miten eri asioita voidaan kehittää. Johtaja näkee, että asioita voidaan viedä eteenpäin pikkuhiljaa ja tarvittaessa voidaan ottaa askeleita myös taaksepäin. Päiväkodin johtajan johtamisen tavoite on muokata työyhteisön toimintatapoja siten, että arjella on lapsiryhmästä ja toimijoista riippumaton yhteinen linja. Tätä hän perustelee lapsen turvallisuuden tunteella.

*”Muokataan sitä arkee niin, että se toimii kaikissa ryhmissä suurin piirtein samalla linjalla, että sillä lapsella on turvallista olla oli se kenekä aikuisen kanssa tahansa ja missä ryhmässä hyvänsä. Se on niinku mun johtamisen kehittämisen paikkani.”*

*(Johtaja)*

Haastatteluhetkellä johtajan mielestä on tärkeää, että työyhteisössä etsitään yhteisiä linjauksia pienryhmätoimintaan. Niin ikään johtajan suunnitelmissa on tukea lastentarhanopettajien

opettajuutta ja samalla toiminnan pedagogisuutta käynnistämällä lastentarhanopettajien ammatilliset palaverit, jotta pedagogisuus ei hukkuisi vahvan lastenhoitajuuden alle.

*”Meidän on saatava lastentarhanopettajapalaverit kuntoon. En tarkota sillä, että nostasin lastentarhanopettajan työn ylitse lastenhoitajan, vaan sen, että se on erilaista. Nyt on pelkona semmonen, että meillä on nuoria sosiaalisvattajia niin paljon talossa, että se tietynlainen vahva pedagogisuus taitaa hukkuu vahvan lastenhoitajuuden alle. Meillä on hyviä lastenhoitajia ja hyviä lastentarhanopettajan paikoilla olevia sosionomi amk:ta. Mutta se lastentarhanopettajan pedagogisuus, se mentorointi, se millä saadaan se pedagogiikka kannateltua, niin siihen mä haluaisin panostaa. Pedagoginen tavoitteeni.”*

*(Johtaja)*

## **5.10 Johtajan ammatillisuuden kehittyminen**

Työntekijät eivät kadehdi päiväkodin johtajien työtä, vaan totesivat johtajien työn haasteelliseksi ja vaativaksi. Lastentarhanopettajat nimesivät yleiseksi johtajuuden ongelmaksi sen, että päivähoitolaki ja asetus sekä paikalliset vaatimukset eivät kohtaa käytännön työelämää.

*”Niin että tavallaan kun on puun ja kuoren välissä, niin täytyy olla joka taholle tavallaan vastuussa. Mutta sanotaanko, että uskaltaa silti pitää sitä omaa kantaa. Neuvotella.”*

*(Lastenhoitaja #4)*

*”Tietysti johtajan ongelma on se, mitä laki ja pykälät sanoo ja sitten on se käytännön elämä. Mutta paras on se, mitä johtaja tekee, että se taistelee tietyllä tavalla sen ryhmän pienuuden puolesta.”*

*(Lastentarhanopettaja #4)*

Toisena johtajuuden yleisenä ongelmana lastentarhanopettajat mainitsivat päiväkodin johtajien vieraantumisen lapsiryhmien arjen realiteeteista. Lastentarhanopettajat pohtivat sitä, pitäisikö päiväkodin johtajien ajoittainen, mutta säännöllinen työskentely lapsiryhmässä heidät paremmin tietoisina päiväkotiarjesta. Lisäksi lastentarhanopettajat toivat esiin varhaiskasvatuksen muutoksen tuulet, jotka koskettavat myös päiväkodin johtajuutta.

*”Tietenkin haasteena on aina niinkun kaikilla esimiehillä se, että kun tekee sitä esimiestyötä eikä oo siinä lapsryhmässä, ihan konkreettisesti, niin väistämättä pikkuhiljaa, mä puhun ihan yleisellä tasolla, se arki ja se rutiini sillä lailla kaikkoo. Ettei kuitenkaan ihan kaikkee tiedä. Siis ajan myötä unohtuu tai muuttuu, koska tää työkin muuttuu, et siinä ois varmaan, en tiedä, jos vaikka johtaja tulis ja tekis jonku viikon jossain ryhmässä nii avaisko se sitä näkee sitte taas vähä eri tavalla.”*

*(Lastentarhanopettaja #1)*

Lastenhoitajat kertoivat voivansa tukea johtajan työtä ensisijaisesti tekemällä työnsä mahdollisimman hyvin, olemalla joustavia ja kantamalla vastuuta työn tekemisestä. Päiväkodin johtajan työn tukeminen ei tullut lastentarhanopettajien keskusteluissa eikä johtajan haastatteluissa esille.

*”Ja samanlainen joustavuus, jos talossa on tiukkaa ja työvuoroissa tullaan vastaan.”*

*(Lastenhoitaja #2)*

Päiväkodin johtaja kuvaa johtajan työtä metaforalla *arjen pyörittäminen*, johon sisältyy paljon vastuuta ja velvollisuuksia. Suurimman osan näistä määrittelee toimialan strategia. Lisäksi johtajan tehtävän määritelmä suuntaa johtajan toimenkuvaa. Johtajan mielestä kunkin henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten toimenkuvaa toteutetaan.

*”Johtajan työ on arjen pyöritystä niin kuin jokainen hoitais kotiansa. Siihen kuuluu vastuuta ja velvollisuuksia. Enemmänkin se on monella tapaa hereillä oloa. Hereillä oloa työstä, niistä uusista tuulista vaikka vanha klisee onkin sanoo uudet tuulet mutta kuitenkin koko ajan maailma muuttuu.”*

*(Johtaja)*

Aiemmat opinnot toiselta ammattialalta ja elämään kuuluvat traagisetkin kokemukset ovat osaltaan muokanneet johtajan arvomaailmaa. Johtajan mukaan nykyinen ammatillisuus kumpuaa johtajan perustehtävästä sekä hänen omasta persoonastaan. Omien johtajuuteen vaikuttavien persoonallisuuden piirteiden määrittelyn johtaja kokee kuitenkin vaikeana.

*”Itte on vähän vaikee mennä persoonallisuuspiirteitensä määritteleen, mutta mä oon positiivinen. Mä oon joskus vähän välillä yltiöpositiivinen. Positiivisuus varmaan kantaa sitä positiivisuutta sitten eteenkinpäin.”*

*(Johtaja)*



Päiväkodin johtaja kertoo oman ammatillisuutensa lähteneen muotoutumaan ja kehittymään jo silloin, kun hän työskenteli vielä lastentarhanopettajana. Lastentarhanopettajan työ oli hänen mukaansa hyvää valmennusta johtajan tehtäviin, vaikka lastentarhanopettajakoulutukseen ei sisältynytkään mitään johtamiseen liittyviä opintoja. Myös johtajauran alkuvaiheetkaan eivät antaneet johtajan mukaan mitään edellytyksiä hyvään johtajuuteen.

*”Koulutuksessa meillä ei ollut johtajakoulutusta ollenkaan. Mutta sinänsä lastentarhanopettajan työ on aikamoista organisointia ja pitää olla visiot ja struktuurit selvillä. Että sinänsä se on jo työnä sellainen, että siinä on pidettävä ohjat hanskassa. Että ehkä sitä voisi pitää jo osana johtajavalmennusta.”*

(Johtaja)

*”Koulutus ei antanut edellytyksiä johtajuuteen, alkutaival ei antanut, mutta sitten pikkuhiljaa Tampereen kaupunki on panostanut johtajuuteen ja johtajakoulutukseen.”*

(Johtaja)

Ikävuodet ja karttunut kokemus ovat pehmentäneet johtajaa ja tehneet hänet nöyräksi. Johtaja uskoo pehmeämpien arvojen esille tulemisen näkyvän hänessä johtajana. Nöyryys ilmenee ajatuksena siitä, ettei kaikkea tarvitse osata tai tietää itse. Tässä yhteydessä johtaja nosti myös esille perheiden kanssa tehtävän yhteistyön.

*”Mulla on ihan älyttömän hyvät kouluttajat, mun henkilökuntani. X:n päiväkotia oli samanhenkinen kuin tämä päiväkotia, hengeltänsä pieni päiväkotia ja lapsen asialla. Ja sitte mulla kävi matkan varrella semmosia opintopolkuja, että opin sitten toisenlaisista taloista ja toisenlaisista johtajuuksista. Sitten Y:n päiväkotia oli myöskin hyvä opettaja, et siellä oli jo henkilökunta ihan omaa rotuansa.”*

(Johtaja)

*”Mä en enää oo besser wisseri lastentarhaopettaja, mikä mä olin valmistuttuani. Mä oon aika nöyrä, nöyryty ja joka päivä oppii uutta. Ehkä se on se nöyryys, mikä on tullu ny tähän työhön. Eikä mun tarvi osata kaikkee.”*

(Johtaja)

Olennaista johtajan mielestä on olla hereillä työstä, varhaiskasvatuksesta ja uusista tuulista, mutta myös laajemmin yhteiskunnan tapahtumista. Maailma muuttuu jatkuvasti ja tämän hetken päiväkotien työntekijät tekevät työtään erilaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa ja erilaisten lasten ja perheiden kanssa kuin muutamia vuosikymmeniä sitten.

*”Jos mä viedä tätä taloo, laivaksi joskus sanotaan, että luotsaa laivaa, nii mun täytyy muistaa se, että ne työntekijät, jotka tekee tän hetken arjen kanssa tän hetken lasten kanssa, nii ne tekee ihan erilaisessa ympäristössä kuin ne, jotka teki kolkytä vuotta taikka sanotaanko viiskytä vuotta sitten.”*

*(Johtaja)*

Johtaja kertoo tarkoituksellisesti pohtineensa viime aikoina omaa pedagogista johtajuuttaan. Hän kokee merkityksellisenä oman itsensä kehittymisen ja hakeutuu myös itse koulutuksiin. Ammatillisuus on päiväkodin johtajan alati muuttuvaa ja kehittyvää, ja siitä syystä myös kouluttautumisen tarpeet ja aiheet vaihtuvat.

*”Puhutaan paljon, että ei oo aikaa pedagogiikalle. Kyllä on, kun sille raivaa tietä. Otin itseäni niskasta ja rupesin miettiin, että mitä on meikäläisen pedagoginen johtaminen. Johdanko pedagogiikkaa vai oonko mä pedagoginen johtaja. Nii molempia. Se on niitten pienten palikoitten rakentamista niin että työyhteisössä kaikki mahdollistuu mahdollisimman hyvin. Mä johdan taloo ja sitten mä autan ja tuen niin, että se pedagogisuus ryhmissä onnistuu.”*

*(Johtaja)*

Johtaja on hakeutunut aktiivisesti erilaisiin johtajuutta tukeviin koulutuksiin. Tällä hetkellä päiväkodin johtaja on hakeutunut tiimin vetäjä-, ihmissuhde- esimies-alaistaidot -koulutuksiin sekä pedagogista johtajuutta käsitteleviin ja päiväkotianglantia harjoittaviin koulutuksiin. Johtaja on tyytyväinen siihen, että viime aikoina työnantaja on panostanut päiväkodin johtajien koulutukseen. Koulutukset ovat myös olleet hyviä.

*”Kai se riippuu ajasta, että minkälaisiin koulutuksiin hakeutuu. Jossain kohtaa mä hakeuduin kaikkiin mahdollisiin koulutuksiin, mitä työnantaja vaan järjesti. Mutta mä totesin, että mulle tulee tällöinen ähky sitten kun mä suollan täällä päiväkodissa kaikki hyvät ideat ja laitan kaikki johtamistaitoideat peliin heti. Mä sain itte ähkyn ja kaveritkin olis saanu ähkyn, jos mä en olis lopettanu sitä. Mä hakeudun sellasiin ryhmäjohtajakoulutuksiin, tiimin vetäjä -koulutuksiin. Sitten ihmissuhdekoulutuksiin. Esimiestaidot-alaistaidot on ollu yks semmonen vaikuttava. Mä kävin ne molemmat. Nykyään mä osaan sitten kyllä paremmin valikoida niitä.”*

*(Johtaja)*

Tämän hetken ammatillisuus on yhdistelmä koulutuksista ja toisilta johtajilta saadusta opista. Päiväkodin johtaja kiittää työnantajakunnan tiimityön mallia, jossa johtajat jakavat osaamistaan ja auttavat toisiaan. Päiväkodin johtajan työnkuva, kaupunkistrategia ja valtakunnalliset säädökset määrittävät johtajan ammatillisuutta, mutta hänen persoonansa vaikuttaa siihen myös.

*”Se (ammatillisuus) varmaan tulee ihan molemmista. Mä mietin sitä johtajan tehtävän määritelmää, niin sieltä kautta tulee ne mitä pitää suorittaa, mitä kaupunki on ostanu meikäläiseltä johtajapalveluksia. Niin ne varmaan määrittelee sen mitä mä teen, että talo pyörii ja sitten taas ne mun henkilökohtaiset ominaisuudet niin miten mä sen teen. Se on varmaan semmonen miksaus ja sitten mitä koulutuksissa on oppinu niin ja toisilta johtajilta. Tämä Tampereen tiimityön malli on ihan älyttömän hyvä, toi tiimin johtaminen. Nimenomaan jaettua johtajuutta siinä mielessä, että me jaamme sitä osaamista ja tietoo ja taitoo, mutta me emme johda toistemme yksiköitä. Me ollaan jokainen oman yksikkömme johtaja, mutta me autetaan tiimikaveria.”*

*(Johtaja)*

# 6 TULOSTEN TARKASTELUA

## *6.1 Yhteisöllisyys on työyhteisön kantava voima*

Työhyvinvointi ja jaksaminen eivät tulleet käsitteinä lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien haastatteluissa esille. Sen sijaan työyhteisön yleiseen ilmapiiriin johtaja vaikutti koko työyhteisön mielestä positiivisesti. Sekä johtaja että työntekijät kokivat johtajan positiivisuuden olevan merkittävä tekijä ja eräs johtajan vahvuuksista johtajan työssä. Toisena hyvänä johtajuuden piirteenä työntekijät nimesivät sen, että johtaja oli ja halusi olla osa tiimiä, osa työyhteisöä. Päiväkodin johtaja oli tässä samoilla linjoilla työntekijöiden kanssa. Hän totesi olevansa työyhteisön jäsen ja ettei osannut erottaa itseään työyhteisöstä, vaikka hän toimikin jossain määrin yksin. Työntekijät ja johtaja olivat yhtä mieltä siitä, että johtaja piti työyhteisön ja työntekijöiden puolta. Juutin mukaan johtajan tulee tiedostaa oma roolinsa työyhteisön jäsenten identiteetin kehittäjänä ja vaalijana, sillä johtajuus määräytyy työidentiteettien perusteella. Oleellinen lähtökohta on, että johtaja kokee olevansa työntekijöiden puolella ja samaa joukkuetta alaistensa kanssa. (Juuti 2013, 222–223.) Tämä esimies asemoi itsensä keskelle työyhteisöä joko tiedostaen tai tiedostamatta. Tällä voidaan todeta olevan positiivinen vaikutus koko työyhteisöön. Mikäli esimies pitää itsensä etäällä työyhteisöstä, on sillä erittäin todennäköisesti negatiivinen vaikutus kaikkeen työyhteisössä tapahtuvaan sekä itse työn tekemiseen.

Päiväkodin johtajan ansioksi luettiin myös se, että tähän työyhteisöön tultiin mielellään töihin. Työntekijät kokivat johtajan näyttävän esimerkkiä henkilökunnalle olemalla rento, oma itsensä. Johtajan ei koettu esittävän mitään roolia, joten työntekijöidenkään ei tarvinnut olla olevinaan jotain muuta, vaan heilläkin koettiin ikään kuin olevan vapaus olla oma itsensä. Työyhteisön tunneilmasto oli siten koko työyhteisön mielestä psyykkisesti turvallinen. Johtaja kuvasi tunneilmastoa euforisena rakkaussuhteena. Tämä välittyi etenkin lastentarhanopettajien ja päiväkodin johtajan haastatteluissa innostumisena ja haastateltavien ryhdin parantumisenä keskusteltaessa työyhteisöstä ja sen vuorovaikutuksesta. Tästä voidaan tehdä tulkinta, että aihe oli haastateltaville tärkeä. Myös Isokorpi (2004, 11) korostaa ilmapiirin merkitystä, sillä se heijastuu kaikkiin työyhteisössä toimiviin, niin työntekijöihin kuin asiakkaisiinkin. Hyvän ilmapiiriin sekä työhyvinvoinnin vaaliminen on koko työyhteisön yhteinen asia, mutta tässä päiväkodissa se

vaikutti kulminoituvan vahvasti nimenomaan päiväkodin johtajaan. Päiväkodin johtaja on todennäköisesti omalla toiminnallaan ja karismaattisella persoonallaan saanut myös työntekijöissä aikaan halun ylläpitää ja vaalia työyhteisön hyvää henkeä. Tosiasia on, että kukaan ei yksinään voi luoda hyvinvointia ja hyvää ilmapiiriä, mutta sen pilaamiseen riittää yksi. Hujala (2008) kuvaa osuvasti, että usein johtajan ja johtajuuden välille tullaan laittaneeksi yhtäläisyysmerkki ja että johtaminen riippuu pelkästään johtajasta ja hänen tyylistään tai persoonastaan. Tähän työntekijän ja johtajan väliseen suhteeseen vaikuttaa siis oletus ihmisen perusluonteesta. (Hujala 2008, 16.)

Tunneilmasto oli kaikkien haastateltavien mukaan sellainen, että kaikesta voitiin puhua ja keskustella avoimesti, myös vaikeista asioista. Lastentarhanopettajien mukaan erimielisyyksiäkin oli, mutta he kokivat mielipide-erot suolana tai liimana, joka ylläpiti yhteisöllisyyttä. Heidän mukaansa asiat riitelevät, eivät ihmiset. Heidän näkemyksensä oli, että erilaisiakin mielipiteitä uskallettiin tuoda mukaan keskusteluun ja että niitä ymmärrettiin. Tässä työyhteisössä oli lastentarhanopettajien mielestä helppo myös kyseenalaistaa asioita. Sekä työntekijät että päiväkodin johtaja totesivat, että tässä työyhteisössä ei tasa-arvoisuudesta ja hyvästä hengestä johtuen ollut niin sanottuja kuppikuntia. Toki toisten kanssa vuorovaikutus ja yhteinen huumori onnistuivat paremmin kuin toisten, mutta sekin tässä työyhteisössä suvaittiin. Työntekijät eivät ottaneet keskinäisiä ristiriitoja puheeksi. Johtajankaan mukaan niitä ei juuri ollut ja ne hoidettiin asianomaisten kanssa keskustellen. On mahdollista, etteivät työntekijät edes olleet tietoisia kaikista ristiriidoista, mikäli ne todella on ratkaistu asianomaisten kesken. Tästä voisi päätellä, että asioita ja epäkohtia ei tässä työyhteisössä ruodita kenenkään selän takana, vaan asiat hoidetaan sivistyneesti. Työntekijät totesivat johtajan rakentavan kasvattajatiimejä osaamisen ja vahvuuksien mukaan, mutta johtaja totesi kiinnittävänsä huomiota myös niin sanottuun henkilökemiaan.

Työpaikan myönteisellä ilmapiirillä on todettu olevan vaikutusta parempien työsuoritusten saavuttamiseen, työkaverien auttamiseen sekä työyhteisöön sitoutumiseen (Kokkonen 2010, 113–114). Myös tässä työyhteisössä mainittiin useaan kertaan auttaminen ja yhteisen tekemisen meininki. Päiväkodin johtajan mielestä työyhteisössä oli tämä yhteisen tekemisen tapa jo hänen tullessaan johtajaksi, mutta päiväkodin työntekijöillä oli tästä päinvastainen näkemys. Heidän mielestään nimenomaan tämä johtaja oli tuonut ja rakentanut yhteisöllisyyden kulttuuria. Yhteisiä tapahtumia oli järjestetty jo aiemminkin, ja vaikuttaa siltä, että päiväkodin johtaja tarkoitti yhdessä tekemisellä juuri niitä. Päiväkodin työntekijät kokivat yhteisen tekemisen hyvänä asiana, mutta he katsoivat tässä asiassa johtajaa syvemmälle. Työntekijät liittivät tekemisen meininkiin auttamisen kulttuurin. He kertoivat työyhteisössä autettavan muita tarvittaessa ja silloin kun siihen on tilaisuus. Auttamiseen ei tarvittu johtajan läsnäoloa tai erillistä kehotusta, vaan kyse oli automaattisesta toimintatavasta auttaa toisia. Tämä koettiin nimenomaan johtajan ansioksi. Tähän

liittyy myös vastuu työstä. Haastateltavien keskusteluista sai sellaisen käsityksen, että tämä yhteinen vastuu työyhteisöstä ja toiminnan sujumisesta haluttiinkin kantaa. Tämä erilainen käsitys yhteisöllisyyden syntymisestä ja olemassaolosta on mielenkiintoinen. Saattaa olla, että tekemisen meininkiä on ollut jo ennen tämän johtajan aikaa, mutta se on tullut näkyväksi ja tiedostetuksi vasta myöhemmin. Auttamisella ja yhteisellä tekemisellä on myös aiemmin saattanut olla eräänlainen selviytymisen funktio, joka tämän johtajan myötä on syventynyt ja siten muodostunut työyhteisön vahvuudeksi.

Organisaation kulttuuri koostuu sen ydinarvoista, perusfilosofiasta sekä sen teknisistä, taloudellisista ja inhimillisistä asioista. Kulttuuri ilmenee organisaation käyttämässä kielessä, tarinoissa, huumorissa, rooleissa ja seremonioissa, joiden avulla ylläpidetään organisaation rajoja. Sen myötä jäsenet voivat kokea yhteisöllisyyttä, lojaalisuutta ja sitoutumista. (Bass 1985, 24.) Vaikuttaa siltä, että tähän työyhteisöön oli muodostunut vahva, sosiaalisten ja yhteisöllisten normien ohjaama organisaatiokulttuuri. Nämä normit suuntasivat työntekijöiden niin yksilöllistä mutta myös kollektiivista käyttäytymistä ja asennetta työhön ja työyhteisöön (Haslam 2004, 1–2). Lastentarhanopettajat pohtivat lisäksi myös sitä, onko tähän työyhteisöön mahdollisesti valikoitunut tiettytyyppistä ainesta. He totesivat, että on mahdollisesti hakeutunutkin, mutta että ne, joille tämä aktiivinen tekemisen kulttuuri ei ole sopinut, ovat lähteneet pois. Työyhteisössä korostettiin erilaisuuden hyväksyntää. Näin varmasti olikin, mutta vaikuttaa siltä, että työyhteisön arvoista kumpuavat toimintatavat olivat niin vahvat, että uusien työntekijöiden mukanaan tuomille kulttuureille ei ehkä sittenkään ollut tilaa. Uudet työntekijät joko sopeutuivat kulttuuriin tai lähtivät pois. Työntekijöiden vaihtuvuus oli kuitenkin melko vähäistä. Myös monet opiskelijat toivoivat valmistuttuaan pääsevänsä tähän työpaikkaan.

Keskusteleavuus oli niin päiväkodin johtajan kuin työntekijöiden mielestä tämän työyhteisön vahvuus. Etenkin lastentarhanopettajat olivat tätä mieltä. Työntekijät näkivät, että päiväkodin johtaja on opettanut työyhteisön ottamaan asioita esille ja keskustelemaan. Päiväkodin johtaja ei korostanut omaa rooliaan keskustelukulttuurin synnyttämisessä. Johtaja tosin kertoi kieltäneensä lasten yli keskustelun ja henkilökuntapalaverien jälkipuinnit. Tällä hän tarkoitti sitä, että kasvattajatiimien keskustelulle pääsääntöisesti varataan oma aikansa ja että omat mielipiteet sanotaan henkilökuntapalaverin aikana, ei sen jälkeen. Olennainen tekijä, joka edesauttoi keskustelukulttuurin syntymistä, näytti olevan se, että johtaja on näyttänyt työntekijöille esimerkkiä kuuntelemalla heitä ja lapsia, olemalla aktiivinen keskustelija ja osoittamalla kiinnostusta päiväkodin kasvattajatiimien tekemään työhön. Lisäksi kuten aiemmin mainittiin, henkilökunnan vaihtuvuus tässä työyhteisössä oli ollut melko vähäistä ja tutkimukseen haastatellut

työntekijät olivat kuuluneet työyhteisöön usean vuoden ajan. Tuttuus helpottaakin vuorovaikutusta ja kanssakäymistä sekä omien ajatusten esille tuomista (Huotari ym. 2005, 82–83).

Keskusteleavuus ja avoimempi ajatusten vaihto oli lastentarhanopettajien mukaan siirtynyt henkilökuntapalavereista kasvattajatiimien viikoittaisiin palavereihin. Myös lastenhoitajat kokivat, että omassa tiimissä oli helppo tuoda oma mielipiteensä tai omat ideansa muidenkin tietoon. Kuulluksi tulemisen ja tasavertaisen kanssakäymisen tarpeet ovat ihmiselle ominaista. Aidossa vuorovaikutuksessa rohkeus omien mielipiteiden esille tuomiseen kasvaa ja keskustelu saa syvempiä merkityksiä. (Juuti 2005, 144–151; Wink 2006, 150.) Ammatillista keskustelua käytiin tässä työyhteisössä päivittäin ja sille koettiin myös olevan tarvetta. Henkilökunta- ja kasvattajatiimien palaverien lisäksi keskustelua käytiin kahvihuoneessa ja toisinaan myös päiväkodin käytävällä. Huotarin mukaan vuorovaikutustaidot korostuvat nimenomaan asiantuntijayhteisöissä, jossa osaamista jaetaan eri foorumeilla käydyissä keskusteluissa. Nämä keskustelut tukevat perustehtävää ja yhteisen tavoitteen saavuttamista. (Huotari ym. 2005, 93.) Johtajan suunnitelmissa oli käynnistää lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien omat ammatilliset, harvemmin, mutta säännöllisesti kokoontuvat palaverit. Lastentarhanopettajat odottivat tätä keskustelufoorumia innolla. Lastenhoitajilla asia ei tullut haastatteluissa esiin, mutta vaikuttivat innostuvan haastattelutilanteiden kollegiaalisesta keskustelusta ja voimaantuvan siitä.

## *6.2 Ihmisten johtaja*

Keskeinen tässä tutkimuksessa haastatteluiden pohjalta noussut teema oli ihmisten johtaminen ja kohtaaminen. Se näyttää olevan tutkimuksen kohteena olevan päiväkodin johtajan johtamisen punainen lanka. Vesterisen mukaan esimiestyössä on pohjimmiltaan kyse toisten ihmisten huomioimisesta ja palvelemisesta. Tässä tehtävässä onnistuminen edellyttää, että johtajalla on johtamisosaamista sekä oikeanlainen asenne työhön. (Vesterinen 2006b, 142.) Myös Juuti puhuu ihmisten johtamisesta palvelutehtävänä, joka ilmenee sekä välittömässä vuorovaikutuksessa että pidemmälle ulottuvana työntekijöiden henkisen kasvun tukemisena. Nämä molemmat nivoutuvat toisiinsa tiiviisti ja edellyttävät vuorovaikutukselta syvyyttä. Jokainen vuorovaikutustapahtuma ja kohtaaminen ovat tilaisuuksia toteuttaa palvelutehtävää arjessa. Myös tässä korostuu aitous ja läsnäolon taito, taito havaita myös ääneen lausumattomia asioita. Hänen mukaansa johtajuudessa keskeistä on työskentelylle otollisten puitteiden luominen ja työntekijöiden parhaiden puolien esille nostaminen. Tiivistetysti sanoen ihmisten johtaja on rinnalla kulkija, opas, joka innostaa,

kannustaa ja saa toiset onnistumaan työssään. (Juuti 2006a, 232; Juuti 2013, 131.) Tätä tukee Viitalan näkemys johtajasta mahdollisuuksien luojaan sille, että alaisten voimavarat pääsevät esille ja kasvamaan (Viitala 2004, 33).

Päiväkodin työntekijät toivat haastatteluissa vahvasti esille päiväkodin johtajan kunnioittavan asenteen ja avoimen tavan kohdata ihmiset, niin omat työntekijät, lasten vanhemmat ja isovanhemmat kuin opiskelijatkin. Kunnioittava kohtaaminen koettiin tasa-arvoisuuden ja yhteisöllisyyden lähteeksi. Työntekijöiden näkemys oli, että kunnioittavalla ja tasavertaisella kohtelulla johtaja viestii arvostusta ja sitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma, tärkeä paikkansa ja että jokaista tarvitaan. Jokaisen yksilön on tärkeää voida paitsi kokea olevansa merkityksellinen työyhteisön jäsen, myös arvostuksen kokeminen työntekijänä ja ihmisenä on merkittävää. Työyhteisöön tullessaan työntekijä persoonallistuu, saa tietyn roolin ja tehtävän. Ajan myötä työyhteisöön samastutaan ja sitoudutaan. (Juuti 2013, 222.)

Tasapuolisuus tuli esiin erityisesti työntekijöiden näkemyksenä, mutta päiväkodin johtaja itse ainoastaan totesi pyrkivänsä työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun pohtimatta asian syvempiä merkityksiä. On mahdollista, että tasapuolisen kohtelun taustalla on jokin syvempi ajatus, mutta enemmän vaikuttaisi kuitenkin siltä, että kunnioittavan kohtaamisen ohella tässä on kysymys päiväkodin johtajan arvomaailmasta ja hänelle sekä luontaisesta että tietoisesta tavasta toimia. Toimimalla omien henkilökohtaisten arvojensa mukaan päiväkodin johtaja on osoittanut työyhteisön jäsenille arvostusta ja saanut heissä aikaan tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden tuntemusta. Työntekijät ovat tiedostaneet tämän arvon ja nähneet sen toteutuvan kaikessa johtajan toiminnassa. Tässä toteutuu Kauppisen (2002, 40) näkemys arvojohtamisesta. Hänen mukaansa arvojen siirtyminen on mahdollista vain, mikäli ne näkyvät johtajan päivittäisissä johtamiskäytännöissä ja tavassaan toimia. Johtajan asenne toimi myös esimerkkinä työntekijöille, jolloin toisten arvostava ja kunnioittava kohtaaminen muodostui yhteisölliseksi arvoksi tai sen pohjalta muodostuneeksi käyttäytymistä ohjaavaksi normiksi.

Työn ja työntekijöiden arvostaminen ilmeni työntekijöiden mukaan tasavertaisuuden tunteena. Tasavertaisuutta koettiin sekä työtovereiden välillä että suhteessa päiväkodin johtajaan. Arvostaminen näkyi työntekijöiden mielestä myös yksinkertaisissa, pienissä asioissa kuten puhetyylissä ja johtajalta saadussa palautteessa. Päiväkodin johtajan koettiin onnistuvan myös ikäjohtamisessa eli ottavan huomioon sekä ikääntyvät että nuoret työntekijät. Se, miten ikääntyvät työntekijät huomioitiin, ei käynyt haastatteluissa ilmi. Nuorien ja uusien työntekijöiden huomioimisesta kerrottiin, että johtaja tukee heitä työyhteisöön ja omaan kasvattajatiimiinsä sopeutumisessa. Työntekijöillä oli uskomus, että johtaja välittää työyhteisön ilmapiiriin sekä perustehtävään liittyvät olennaiset käytännöt ja tavat uusille työntekijöille jo rekrytointivaiheessa.



Päiväkodin johtaja kertoikin käyvänsä perustavaa laatua olevan arvokeskustelun sijaisten kanssa jo haastatteluvaiheessa eli työntekijöiden aavistus oli oikea. Päiväkodin johtaja ei varsinaisesti tuonut omassa haastattelussaan ikäjohtamista esille. Tosin hänellä oli kaksi huolen aihetta tähän liittyen. Työyhteisöstä oli lähitulevaisuudessa eläköitymässä useampi työntekijä, ja johtajan huolena oli heidän hiljaisen tietonsa ja valtavan osaamisensa taltioiminen. Toinen huolen aihe liittyi pedagogiikan ylläpitämiseen ja kehittämiseen siitä syystä, että työyhteisössä toimi lastentarhanopettajan tehtävissä haastatteluhetkellä useampi nuori sosionomi ja kokeneita, vahvoja lastenhoitajia.

Työntekijät pitivät eräänä tärkeänä esimiehensä ominaisuutena ihmisen kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Tämä ilmeni siten, että päiväkodin johtaja näki työntekijänsä ihmisinä, joilla on elämä myös työn ulkopuolella ja että hän osasi tarvittaessa antaa jokaiselle tarvitsemaansa tukea. Päiväkodin johtaja viittasi tähän pohtiessaan työhön sitoutumista ja oman yksityiselämän tai terveydentilan ongelmien mukanaan tuomia haasteita työn suorittamiseen ja työssä jaksamiseen. Työntekijöiden hyvinvointi ja jaksamisesta huolehtiminen oli päiväkodin johtajan mielestä johtajan tehtävistä tärkeintä. Juutin mukaan johtajalla on kaksi oikeudenmukaisuuteen liittyvää tehtävää. Ensimmäinen liittyy alaisten oikeudenmukaiseen kohteluun ja toinen oikeudenmukaisen organisaation luomiseen. Oikeudenmukaisessa organisaatiossa keskeistä on asiakkuus ja asiakkaiden hyvä palvelu. (Juuti 2009, 366–367.) Päiväkodin johtajan näkemys olikin, että kaiken johtajan toiminnan tulee liittyä onnellisiin lapsiin ja hyvinvoivaan henkilökuntaan, sillä lasten hyvinvointi ja perusturvallisuus mahdollistetaan vain turvallisilla ja hyvinvoivilla työntekijöillä. Tämän voidaan sanoa kuvastavan työntekijöiden kertomusta työntekijän kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä ihmisenä.

Päiväkodin johtaja antoi työntekijöille niin vapautta kuin vastuutakin heidän omasta työstään. Päiväkodin johtajan osoittamalla luottamuksella ja arvostuksella osoittautui olevan positiivisia vaikutuksia koko työyhteisöön. Näistä vaikutuksista esimerkkeinä työntekijät mainitsivat työssä viihtymisen ja yhteisvastuun lisääntymisen koko työyhteisön toiminnasta. Vapaus toteuttaa työtä ja tehdä sitä koskevia itsenäisiä ratkaisuja yhdessä sovittujen raamien puitteissa lisäsi työntekijöiden motivaatiota ja halua kehittää omaa sekä kasvattajatiimin työtä. Coleman ja Glover korostavat nimenomaan vastuun antamisen ja ottamisen työstä sekä sen kehittämisestä merkitystä työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyteen (Coleman & Glover, 2010, 38–39).

Omaan työhön, työvuoroihin, lomien ajankohtiin ym. todettiin olevan mahdollista vaikuttaa. Etenkin kaikkiin päiväkotia ja sen toimintaa koskeviin sekä joihinkin suurempiin päätöksiin koettiin työntekijöillä olevan vaikutusmahdollisuuksia. Eräs johtajan vahvuuksista oli hänen

itsensä sekä työntekijöiden mielestä kuunteleminen. Näin ollen hän myös kuunteli työntekijöiden mielipiteitä, ratkaisuehdotuksia ja kannanottoja erinäisiin asioihin. Työntekijöiden mielestä johtaja kuunteli heitä aidosti ja tasapuolisesti. Myös erilaisiin työryhmiin oli mahdollista päästä osallistumaan ja vaikuttamaan asioihin siten myös oman työyhteisön ulkopuolella. On tärkeää voida kehittää ja osallistua asioihin omassa työyhteisössä, mutta yhtä tärkeää on kyetä ja uskaltaa nähdä myös sen ulkopuolelle. Yksittäinen päiväkotitoiminta on kuitenkin vain yksi osa laajempaa yhteisöä.

Palautteen saaminen on eräs työssä oppimisen ja siinä kehittymisen edellytyksistä (Huotari ym. 2005, 28). Palautteen antaminen ja etenkin sen saaminen koettiin erittäin merkittäväksi asiaksi ja siihen suhtauduttiin vakavasti. Tässä työyhteisössä johtajan koettiin antavan palautetta riittävästi. Tärkeää saadussa palautteessa oli sen aiheellisuus ja aitous. Positiivisuus ja kannustaminen painottuivat selvästi johtajan antamassa palautteessa. Konkreettinen palaute on paitsi ymmärrettävää, myös työntekijän oppimista ja kehittymistä tukevaa. Kaksisuuntaisessa palautteessa on mahdollista keskustella asiasta sen antajan kanssa. Näin palaute ei jää irralliseksi, vaan se auttaa paremmin kehittämään toimintaa. (Murto 2009, 86–87.) Myös työntekijät olivat jonkin verran opetelleet palautteen antamista toisilleen, mikä Jonesin ja Poundin mukaan tukee kasvattajatiimejä arviointiprosessien kehittämisessä (Jones & Pound 2008, 198). Johtajalle palautetta annettiin myös, mutta ei niin paljon kuin työtovereille. Johtaja totesi, että palautetta annettiin työyhteisössä runsaasti, mahdollisesti jopa liikaa, mutta työtoverilta saatu palaute on tarpeellinen voimavara kiireen keskellä. Lastenhoitajien mielestä liiallinen palaute kuitenkin saattaa menettää merkityksensä. Johtajan antamassa palautteessa arvostettiin sitä, että palautetta saatiin työn lomassa, arjen keskellä. Johtaja totesi itsekin antavansa sitä esimerkiksi lasten kautta tai suoraan tapahtuman jälkeen. Viitala (2004, 24) toteaa tutkimuksessaan, että esimiehet vaikuttavat johtamaansa organisaatioon kolmella keskeisellä tavalla. Ne ovat työntekijöiden ohjaaminen oppimista edistäviin asioihin ja niihin huomion kiinnittäminen sekä palkitseminen ja palautteen antaminen.

Johtaja vaikutti iloitsevan ja nauttivan työntekijöiden ja sitä kautta lasten onnistumisista. Hän suhtautui omaan rooliinsa johtajana ja työyhteisöön vaikuttajana nöyrästi ja vaatimattomasti. Tästä syystä hän kertoi kokevansa saamansa kehuja nolona, vaikka positiivinen palaute tuntui hänestäkin hyvältä.

### *6.3 Pedagoginen johtaja*

Pedagoginen johtaminen korostui ihmisten johtamisen ohella tämän tutkimuksen haastatteluissa. Monet ihmisten johtamisen elementeistä kietoutuvat myös pedagogisen johtamisen elementteihin,

mutta tässä jaottelussa ne on eroteltu toisistaan. Edellisessä luvussa mainitut seikat tukevat monella tavalla pedagogista johtamista ja edesauttavat sen onnistumista.

Työntekijät pitivät päiväkodin johtajaa pedagogisena johtajana. Myös päiväkodin johtaja piti itseään sellaisena. Lisäksi johtaja totesi johtavansa pedagogiikkaa. Pedagogiseen johtamiseen katsottiin kuuluvaksi perustehtävän avaaminen sen tukeminen pedagogista tukea ja kokeiluehdotuksia antamalla. Johtaja kertoi tukevansa kasvattajatiimien pedagogista ajattelua sekä tiimien välistä ymmärrystä pedagogisen keskustelun herättämisen kautta. Erityisesti lastentarhanopettajat kokivat pedagogisen keskustelun ja ajattelun vapauden kehittäneen omaa ja kasvattajatiimin toimintaa. Frostin mukaan työntekijöilläkin on merkittävä osuus työyhteisön käytäntöjen kehittämisessä. Käytäntöjä ja toimintatapoja voidaan arvioida ja kyseenalaistaa vain, mikäli työyhteisön ilmapiiri on sille otollinen. Jaettu osaaminen ja tieto koetaan silloin yhteiseksi ja myös toisten oppimista tuetaan mielellään. (Frost 2009, 186–187.)

Työyhteisön pedagogisten linjausten johtaminen ja kasvattajatiimien pedagogiikan onnistumisen tukeminen oli johtajan mielestä eräs hänen tärkeimpiä työtehtäviään. Pedagoginen johtaminen oli hänelle arvokysymys, johon hän halusi panostaa. Olemassa olevat työyhteisön yhteiset voimavarat, työyhteisön havainnoiminen ja kuunteleminen olivat johtajan mielestä olennaisia pedagogisen johtamisen elementtejä. Their kuvailee johtajan tehtävää lähes samoin sanoin. Hänen mukaansa johtajan tehtävänä on mm. vuorovaikutuksen, palautteen antamisen ja kyselemisen keinoin lisätä työntekijöiden osaamista ja tietoa. Johtaja on tässä oppimisen prosessissa itse aktiivisesti osallisena. (Their 1994, 42.) Myös Vesterinen korostaa johtajan aktiivista roolia organisaation kehittämisessä. Hänen mukaansa hyvä johtaja ymmärtää, että elleivät siinä työskentelevät ihmiset kehity, ei itse organisaatiokaan voi kehittyä. Työntekijöitä ohjatessaan ja valmentaessaan myös johtaja oppii ja kehittyy. Dialogin ja oikeiden kysymysten esittämisen kautta on mahdollista viedä organisaatiota yhdessä eteenpäin. (Vesterinen 2006, 142.)

Kasvattajatiimien havainnointi oli avointa ja tiedossa olevaa. Lapsiryhmissä vierailun ja auttamisen myötä päiväkodin johtaja oli melko hyvin perillä päiväkodin todellisesta arjesta. Tämä päiväkodin johtaja toteutti johtamistyössään Roddin (2006, 166) mainitsemaa valvontaa. Hänen mukaansa valvonta on keskeinen varhaiskasvatuksen johtamisen ammatillisuuden piirre. Päiväkodin johtaja käytti ammatillista vastuutaan työntekijöidensä osaamisen johtamisesta havainnoimalla työtä, keskustellen ja asioiden pedagogista näkökulmaa esiin nostaen. Johtajan osoittama kiinnostus kasvattajatiimien työhön välitti lisäksi työntekijöille tunteen, että heidän työllään oli merkitystä.

Päivähoitolaki, Tampereen kaupunkistrategia ja päivähoidon omat ohjeistukset asettivat paljon reuna-ehtoja ja raameja kaikkien haastateltavien mielestä. Niitä ei koettu kahlitsevina, vaan

asia todettiin ikään kuin itsestään selvänä asiana. Edellä mainittujen pohjalta työyhteisössä oli yhdessä keskustellen sovittu päiväkodin omista käytännöistä ja toimintaa ohjaavista suuntaviivoista. Colemanin ja Gloverin mukaan työyhteisön yhteinen käsitys työyhteisön säännöistä, suuntaviivoista, rooleista, odotuksista ja vastuista ovat onnistuneen pedagogiikan toteutumisen edellytys (Coleman & Glover, 2010, 38–39). Lastentarhanopettajat näkivät positiivisena sen, että johtaja on antanut kasvattajatiimeille vapauden kehittyä kukin omaan tahtiinsa. Työntekijöillä oli vapaus toteuttaa itseään ja tiimien persoonallinen tulos sai myös näkyä. Vapaus persoonalliseen työotteeseen voisi olla myös uhka työyhteisölle ja luoda työntekijöiden välille kilpailuasetelman. Tässä työyhteisössä kuitenkin vaikutus oli myönteinen, kannustava ja motivoiva. Usein sanotaan, että nuoret käyvät työssä vain palkan takia. Työmotivaatio on silloin ulkoinen ja lyhykestoinen eli raha. Työn haasteellisuus luo sisäistä motivaatiota ja se myös kestää ulkoista motivaatiota kauemmin. Sisäinen motivaatio tuottaa innostuneisuutta, luovuutta ja sitoutumista eli toisin sanoen niitä ominaisuuksia, joista muodostuvat tulevaisuuden arvot. (Manka, 2011, 28.) Tässä työyhteisössä sen jäsenten kokema motivaatio työhön oli sisäistä motivaatiota ja koettu työn ilo näytti kumpuavan nimenomaan työstä, lapsista ja työyhteisöstä käsin.

Pedagogiseen johtamiseen liittyy myös uudistaminen ja kehittyminen. Päiväkodin johtajaa kuvattiin uudistushaluiseksi ja rohkeaksi kokeilemaan ja tekemään muutoksia. Hänellä kerrottiin olevan halu ja taito nähdä asioita uudella tavalla. Omalla esimerkillään hän sai myös henkilökunnan tekemään erilaisia kokeiluja oppimisympäristön tai toimintakäytäntöjen suhteen. Keskeinen johtajan ajatus tässä oli, että jos jokin ei toimi, aina voi palata takaisin vanhaan. Bassin ja Avolion (1994) mukaan uudistavasta johtamisesta voidaankin puhua silloin, kun johtaja yllyttää kollegoitaan ja alaisiaan tarkastelemaan työtään uusista näkökulmista, lisää tiiminsä tietoisuutta perustehtävästä, kehittää kollegojensa ja alaistensa kykyjä ja potentiaalia korkeammalle tasolle ja motivoi heitä tekemään töitä yhteiseksi hyväksi omien intressiensä sijaan. Uudistava johtaja saa toiminnallaan ja esimerkillään muut tekemään enemmän kuin olivat aikoneet tai edes ajatelleet olevan mahdollista. (Bass & Avolio 1994, 2–3.) Johtajan oma esimerkki on myös tutkimuksissa todettu merkittäväksi tekijäksi. Olemalla itse omassa toiminnassaan joustava, kehittämällä itseään ja työtään sekä kantamalla näkyvästi muutosprosesseja johtaja välittää työntekijöilleen viestin näiden asioiden arvosta. Uudistavaa johtajuutta käsittelevä kirjallisuus välittää idealisoivan kuvan johtajan ominaisuuksista. Tutkimusten mukaan johtaja on ystävällinen, tasaveroinen, reilu, avoin ja luotettava. Lisäksi johtajalla on selvät tavoitteet, hän tukee alaisiaan ja antaa autonomiselle toiminnalle tilaa. Kaikki nämä piirteet ovat tulleet esille tässä tutkimuksessa. Viitala toteaa myös, että uudistavan johtajuuden piirteet korreloivat vahvasti työtyytyväisyyden kanssa ja se edistää oppimista. (Viitala 2004, 25, 98). Johtajan positiivinen asenne uuteen ja muutoksen näkeminen

mahdollisuutena todennäköisesti vaikutti siihen, että työyhteisössä muutoksiin suhtautuminen ei ollut negatiivissävyytteistä eikä muutosvastarintaa vaikuttanut juurikaan esiintyvän. Johtajan kerrottiin antaneen muutoksille aikaa, mikä Jonesin ja Poundin mukaan vaikuttaa siihen, miten muutokset työyhteisössä vastaanotetaan. Oikea ja ajantasainen tieto positiivisen asenteen ohella vähentävät muutosvastarintaa. (Jones & Pound 2008, 40.)

Spillane ja Diamond ovat tutkineet paljon menestyksestä ja tehokasta koulun johtamista. He ovat löytäneet johtajuudelle kolme keskeistä ehtoa laadukkaan opetuksen takaamiseksi. Nämä ovat tavoitellun suunnan määrittäminen, inhimillisen pääoman kehittäminen sekä organisaation kehittyminen. Nämä pätevät mielestäni oivallisesti myös varhaiskasvatuksen johtajuuden kontekstissa. Spillane ja Diamond eivät erottele hallinnollisia, vakautta tuovia päivittäisjohtamisen tehtäviä erillisiksi toiminnoiksi muista johtajuuden toiminnoista, vaan katsovat niiden kietoutuvan yhteen ja palvelevan samaa johtamisen tavoitetta. (Spillane & Diamond 2007a, 2–5; Spillane & Diamond 2007b, 160.) Päiväkodin johtajaa kuvattiin rohkeaksi johtajaksi, jolla on selkeä visio mielessään. Hän myös toimi tavoitteellisesti pyrkimyksessään toteuttaa tavoitteensa. Työntekijöille johtaja näyttäytyi jämptinä, sanojensa takana seisovana ja rohkeasti omia, työyhteisön parhaaksi olevia päätöksiä tekevänä esimiehenä.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tekeminen on uuden tiedon ja ymmärryksen luomisen ohella myös tutkijan oppimisprosessi etenkin tapaustutkimuksen puitteissa. Tutkijan oppiminen sekä intensiivinen ja aktiivinen rooli tapaustutkimuksessa muistuttavat paljon toimintatutkimusta, jossa tutkijan vastuu on hyvin samanlainen. Tutkijan rooli onkin tärkeä tehdä näkyväksi tutkimuksen raportoinnissa. Tutkijalla on tapaustutkimuksessa aktiivinen ja tutkittavien kanssa vahvasti vuorovaikutteinen rooli luo myös yhteiskunnallisia merkityksiä. (Peltola 2007, 123–124.)

Tutkija kohtaa tutkimuksessaan joukon eettisiä kysymyksiä. Näistä ehkä vaikeimmat liittyvät tutkijan henkilökohtaiseen suhteeseen tutkittavien kanssa. Tutkimuksen raportointiin on siis kiinnitettävä erityistä tarkkuutta. Tuttuus saattaa vaikuttaa myös tiedonkeruun kulkuun ja luotettavuuteen. Tutulle tutkijalle saatetaan avautua tutkittavasta aiheesta paljonkin, mutta toisaalta se saattaa myös estää joidenkin asioiden esille tulemistä. Mikäli tutkija on osallisena tutkimuksessaan yhteisössä, voi sillä olla vaikutusta myös tulosten analysointiin. Tutkija saattaa esimerkiksi kokea jotkin tulokset ymmärrettävämmiksi kuin muut, tai jokin oleellinen seikka voi jäädä huomioimatta. Tutkimus olisi jätettävä raportoidessa mahdollisimman avoimeksi siten, että se kuitenkin vastaa todellisuutta hyvin. Eräs mahdollisuus suojata tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ja yhteisöä on rakentaa raportti tarinaksi. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 54–56.)

Tutkimuskohteeksi valikoitui minulle ennestään tuttu työyhteisö. Olen itse ollut tämän työyhteisön jäsen ja minulla on siitä syystä paljon henkilökohtaista ja kokemusperäistä tietoa tästä päiväkodista työyhteisönä. Siten minulla on myös tietty esiymmärrys tämän päiväkodin johtajuuteen liittyen. Tämä henkilökohtainen näkemykseni on, että tässä työyhteisössä ja sen johtamisessa oli jotain erityistä, ei täydellistä eikä ihanteellista, mutta jotakin sellaista, jota kannatti tutkia tarkemmin ja yrittää tehdä näkyväksi. Kokemukseni mukaan kyseessä oli kaikin puolin hyvä työpaikka, jonka sielunelämää voisi tehdä näkyväksi myös laajemmin ja pohtia mistä hyvä henki ja hyvinvointi sekä laadukas työ kumpuavat. Vai onko se pelkkää harhaa? Tutkijana olen tiedostanut henkilökohtaisen sidokseni sekä esiymmärrykseni tutkimuskohteeseen. Ajattelen subjektiivisuuteni siten, että sen avulla olen löytänyt mielenkiintoisen tutkimuskohteen, mutta olen ulkoistanut itseni kollektiivisesta kertomuksesta. En ole itse ollut kertomassa tuota kollektiivista kertomusta, vaan

äänessä ovat olleet muut henkilöt. Haastatteluhetken ja tulosten tarkastelun välillä oli lähes kaksi vuotta aikaa, joten tutkijana pystyin hyvin suhtautumaan haastatteluaineistoon objektiivisesti. Objektiivisuuden ylläpitämistä tarkastelussa helpotti myös se, että kyseistä työyhteisöä ja päiväkotia ei ollut analyysivaiheessa enää olemassa.

Tapaustutkimus vastaa yleensä kysymyksiin miten ja miksi eli kysymyksiin, joiden tarkoitus on selittää syy-seuraussuhteita tai pidemmän ajan tapahtumia. Yin (1989) esittää, että yksittäisen tapauksen tutkimusta voidaan käyttää silloin kun mahdollista perehtyä harvinaiseen tai vaikeasti lähestyttävään tapaukseen. Tapaustutkimusta on kritisoitu mm. sen tulosten luotettavuudesta ja niiden yleistämisen vaikeudesta, tieteellisen kurinalaisuuden puuttumisesta. Yin on sitä mieltä, että virheet ovat mahdollisia myös muissa tutkimusotteissa ja että tilastollisen yleistämisen sijaan yksittäisen tapauksen kautta voidaan laajentaa ja yleistää teoriaa. (Järvinen & Järvinen 2000, 81, 83; Laine ym. 2007, 9.) Työyhteisöjä on Suomen varhaiskasvatuksen kentällä useita, mutta tämän tutkimuksen kohteena olevia vain yksi, eli siinä mielessä kyseessä on uniikki tapaus. Laine ym. ovat sitä mieltä, että yksittäinen tapaus riittää, mikäli se sopii tutkimuksen tavoitteisiin. Tapaus ei sellaisenaan ole yleistettävä, mutta se auttaa ymmärtämään muita vastaavanlaisia tapauksia. (Laine ym. 2007, 28, 48).

Tulosten perusteleminen tapaustutkimuksessa on haasteellista eikä sitä varten ole valmiita menetelmiä (Järvinen & Järvinen 2000, 84.) Laadullisessa tutkimuksessa muutenkin läsnä oleva kaksisuuntainen ymmärtäminen tai tulkinta korostuu tapaustutkimuksessa. Kyse on siitä, miten tutkija ymmärtää ja tulkitsee haastateltavien sanomaa sekä siitä, miten tutkimusraporttia lukeva henkilö tulkitsee lukemaansa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 70, 87). Aineistoa käsitellessäni pyrin siihen, että en tehnyt haastateltavien sanomisista tulkintoja, vaan suhtauduin niihin kirjaimellisesti. Vasta tuloksina muodostuneista johtajuuden ulottuvuuksista tein johtopäätöksiä. Olen myös pyrkinyt jättämään tapauksen mahdollisimman avoimeksi ja kuvaamaan tulokset yksinkertaisesti, jotta tutkimusraportin lukijalle välittyisi mahdollisimman totuuden mukainen kuva tutkittavasta aiheesta (Laine ym. 2007, 54–56). Bassey pitääkin kasvatustieteellistä tapaustutkimusta luonnollisena kontekstina henkilöiden eettisille näkökannoille. Tutkijan tehtävänä on raportissaan tuoda nämä argumentit vakuuttavasti esille. (Bassey 2009, 143.) Haastattelusta poimitut sitaattit tuovat läpinäkyvyyttä tuloksiin. Olen siis pyrkinyt pitämään Tuomen ja Sarajärven mainitsemat *havainnot luotettavina* ja tarkastelemaan niitä *puolueettomana* (Tuomi & Sarajärvi 2004, 133). Siitä huolimatta raportista välittyvä tapaus on erilainen kuin tutkimuskohteena oleva tapaus, koska tulkitsen sitä omista lähtökohdistani käsin.

Tutkimuskohteen valintaan liittyi paljon luotettavuuteen sekä etenkin eettisyyteen liittyvää pohdintaa. Tulin kuitenkin siihen tulokseen, että tutkimus täyttää luotettavuuden ja eettisyyden

kriteerit, koska tutkimuksen kohteena ei suoranaisesti ollut kukaan henkilökohtaisesti, vaan tarkastelu kohdistui työyhteisön ja johtajuuden ilmiöön. Päiväkodin johtaja mietti tutkimukseen osallistumista parin päivän ajan, ja hän oli lopulta oikein kiinnostunut osallistumaan vakuututtuaan siitä, ettei hän ole kriittisen tarkastelun alaisena. Työyhteisössä oli suhtauduttu opiskeluuni myönteisesti ja myös tutkimukseen haluttiin osallistua innokkaasti. Haastattelujen teemat olivat kaikille tuttuja ja jokaisella oli niistä kokemusta. Tutkijan ja haastateltavien tuttuus voi olla riski, mutta tässä tapauksessa olen vakuuttunut siitä, että se oli etu. Haastateltavien jännitys oli vähäistä ja he antautuivat keskustelulle nopeasti. Kyse oli ikään kuin heidän normaaliin arkeensa liittyvistä, turvallisista keskustelutilanteista. Luotettavuuden osalta uskon, että sain tuttuuden myötä rehellisiä ja vääristelemättömiä vastauksia sekä työyhteisöltä että päiväkodin johtajalta. Heillä ei tuttuuden myötä ollut mahdollista kertoa haastatteluissa paikkaansa pitämättömiä asioita. Haastattelututkimuksessa aineiston ulkoinen validius eli teorian ja empiirisen aineiston suhde todentuu haastateltavilta saadulla totuuden mukaisella tiedolla. Aineisto ei myöskään sisällä ristiriitaisuuksia, vaan on johdonmukainen. (Grönfors 1982, 174–175.)

Tutkimuksen lastentarhanopettajat pohtivat paljon päiväkodin johtajuutta siitä näkökulmasta, onko hyvä johtajuus enemmän persoonaa vai taitoa olla johtaja. He eivät osanneet tehdä tästä suoraviivaista päätelmää. He eivät myöskään nähneet johtajuutta selkeästi minään erityisenä roolina, vaan enemmänkin usean asian yhdistelmänä. Tätä käytyä keskustelua kuvaa hyvin seuraava lastentarhanopettajan kommentti:

*”Mä en kauheesti näe siinä johtajan roolia. Mä en tiedä, miten sen sitten vois kuvata niinkun että jos joku on johtaja niin mitä se sitten on. Tittelinä on johtaja niin mitä se sitten on? Et se ei sitä kauheesti tuo esille. Mutta se on kuitenkin niinkun johtaja.”*

*(Lastentarhanopettaja #4)*

Työyhteisöä voidaan pitää päiväkodin johtajan ja johtajuuden peilinä. Etenkin tässä tapauksessa heijastus vastaa siihen peilaajaa. Tuloksista huomaa selvästi, miten samoilla linjoilla päiväkodin johtaja ja työyhteisö asioista ovat. Taustalla on monivuotinen yhteistyö, mutta pelkästään aika ei selitä kaikkea. Päiväkodin johtajan kaikella toiminnalla, puheella tai niiden puutteella, on suora vaikutus työyhteisön muihin toimijoihin sekä heidän hyvinvointiinsa. Avoimuus, keskustelu, kunnioittava kohtaaminen ja hyvä ilmapiiri vaikuttavat olevan tärkeitä elementtejä työssä jaksamiseen, työssä viihtymiseen ja yleiseen hyvinvointiin liittyen. Mielestäni ilmapiiri ja johtajuus korreloivat suoraan varhaiskasvatuksen laadun kanssa. Hyvä laatu muodostuu



motivoituneista ja innostuneista lastentarhanopettajista sekä lastenhoitajista, selkeistä työnkuvista, perustellusta pedagogiikasta sekä jaetuista toimintatavoista.

Johtaja yksin ei edellä mainittuja rakenna, vaikka ne pääosin hänen vastuullaan ovatkin. Mielenkiintoista tässä tutkimuksessani oli huomata, miten paljon työyhteisö kokee olevan nimenomaan johtajan ansiota. Hyvät työkaverit, kollegojen antama tuki ja kaikkien yhteinen vastuu mainittiin, mutta varsinaisesti esille ei tullut se, että työyhteisön jäsenet olisivat itsekin aktiivisesti osallisia ja rakentamassa yhteistä hyvää. Aiheena ollut johtajuus saattoi tietysti vaikuttaa vastausten suuntaamiseen jonkin verran. Vastaavasti päiväkodin johtaja kehuu työyhteisöä, eikä ottanut työyhteisössä tapahtuneita hyviä asioita ja muutoksia omaksi ansiokseen. Päiväkodin työntekijät pohtivat monia johtajuuteen ja johtajan toimintaan liittyviä asioita huomattavan paljon johtajaa itseään syvällisemmin. Aina johtajien toiminta ei välttämättä ole kovin tietoista, vaikka sitä heille tärkeät johtamisen ja kohtaamisen periaatteet ohjaisivatkin. Entä jos peilikuva antaakin toisenlaisen kuvan johtajuudesta?

Tutkimukseni kosketi työyhteisöä, jonka johtajalla oli johdettavanaan vain yksi päivähoitoyksikkö. Soukainen on väitöskirjassaan tutkinut johtajuutta varhaiskasvatuksen hajautetuissa yksiköissä. Tutkimuksen eräs merkittävä tulos oli, että ns. etäyksikköjen työntekijät kokivat saavansa enemmän pedagogista tukea työhönsä. Mielenkiintoista olisi tältä pohjalta tutkia johtajuuden ilmenemistä useamman yksikön kokonaisuuksissa.

# LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell.
- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampere: Tampere University Press.
- Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press, A Division of Macmillan.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. Introduction. Teoksessa B. M. Bass & B. J. Avolio (toim.) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1–9.
- Bassey, M. 2009. Case studies. Teoksessa A. R. J. Briggs & M. Coleman (toim.) Research methods in educational leadership and management. London: SAGE Publications, 142–155.
- Canning, N. 2009. Empowering communities through inspirational leadership. Teoksessa A. Robins & S Callan (toim.) Managing early years settings. Padstow: TJ International, 26–44.
- Coleman, M. & Glover, D. 2010. Educational leadership and management. Developing insights and skills. Glasgow: Bell and Bain.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1998. Introduction, Entering the field of qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) The landscape of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1–34.

- Earley, P. 2005. Continuing professional development: the learning community. Teoksessa M. Coleman & P. Earley (toim.) Leadership and management in education. Oxford: Oxford University Press, 227–250.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early Childhood Professionals: Leading today and tomorrow. Marrickville: Elsevier.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. Jyväskylä: Gummerus.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampere University Press.
- Fontana, A. & Frey, J. A. 2000. The Interview. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) The handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 645–672.
- Frost, D. 2009. Practitioner research in leadership: the key to school improvement. Teoksessa A.R.J. Briggs & M. Coleman (toim.) Research Methods in Educational Leadership and Management. Lontoo, Englanti: SAGE Publications, 173–188.
- Garcia-Prieto, P., Bellard, E. & Scheider, S.C. 2003. Experiencing Diversity, Conflict and Emotions in Teams. Applied Psychology: An International Review 52 (3), 413–440.
- Gold, A. 2004. Values and leadership. Cambridge: Black Bear Press.
- Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Suom. J. Kankaanpää. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1983. Effective evaluation. San Fransisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Haslam, S. A. 2004. Psychology in organizations. The social identity approach. Oxford: The Alden Press.

- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Haydon, G. 2007. Values for educational leadership. India: Replika Press Pvt.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Hujala, E. 2002. Leadership in a child care context in Finland. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. Oulu: Oulu University Press, 77–95.
- Hujala, E. 2008. Uuteen johtajuuteen. Teoksessa E. Hujala & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampereen yliopisto, 15–20.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 41–56.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n Kirjapaino.
- Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. Juva: WS Bookwell.
- Jones, C. & Pound, L. 2008. Leadership and Management in the Early Years: From Principles to Practice. Berkshire: Open University Press.

- Juusenaho, R. 2008. Pedagoginen johtajuus. Teoksessa E. Hujala & E. Fonsén (toim.)  
Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja.  
Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos,  
varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampereen yliopisto, 21–27.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Juuti, P. 2006a. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen  
eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino, 226–239.
- Juuti, P. 2006b. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.)  
Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77–91.
- Juuti, P. 2009. Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa M. Helsilä & S.  
Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston  
Kirjapaino, 355–374.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino  
Oy, Juvenes Print.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Karila, K. 2002. How does society regulate in early childhood and what impacts do regulations  
have on leadership? Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) Leadership in early childhood  
education. Cross-cultural perspectives. Acta Universitatis Ouluensis E 57. Department of  
Educational Sciences and Teacher Education, Early Childhood Education, University of  
Oulu. Oulu: Oulu University Press, 65–74.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Koiranen, M. 2002. Ethos ja yrittäjäyys. Teoksessa P. Juuti (toim.) Ethosta etsimässä.  
Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Juva: WS Bookwell, 38–51.

- Kokkonen, M. 2010. Ihastuttavat, vihasuttavat tunteet. Juva: WS Bookwell.
- Kupila, P. 2007. ”Minäkö asiantuntija?” Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen. Jyväskylä Studies in education, psychology and social research 302.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 9–38.
- Laine, M. & Peltonen, L. 2007. Ikkuna muutokseen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 93–108.
- Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 123–136.
- MacDowall Clark, R. & Murray, J. 2012. Reconceptualizing leadership in the early years. Glasgow: Bell & Bain.
- Malmsten, A. 2007. Rajaaminen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 57–73.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Murray, J. 2009. Value-based leadership and management. Teoksessa A. Robins & S. Callan (toim.) Managing early years settings. Padstow: TJ International, 7–25.
- Murto, K. 2009. Työyhteisölliset ilmiöt osana kehittämistyötä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell, 79–93.
- Niemistö, R. 1999. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Tammer-Paino.

- Nivala, V. 2002. Leadership in general, leadership in theory. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. Acta Universitatis Ouluensis E 57. Department of Educational Sciences and Teacher Education, Early Childhood Education, University of Oulu. Oulu: Oulu University Press, 13–23.
- Nummenmaa, A. R., Karila, K., Joensuu, M. & Rönholm, R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita Prima.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 111–129.
- Rodd, J. 2006. Leadership in early childhood. Glasgow: Bell & Bain.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Hyvän elämän edistäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti (toim.) Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Juva: WS Bookwell, 97–118.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell, 31–50.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell, 13–29.
- Sergiovanni, T. J. 2001. Leadership. What's in it for schools? Padstow: TJ International.
- Spillane, J. P. & Diamond, J. B. 2007a. Taking a distributed perspective. Teoksessa J. P. Spillane & J. B. Diamond (toim.) Distributed leadership in practice. New York: Teachers College Press, 1–15.

- Spillane, J. P. & Diamond, J. B. 2007b. A distributed perspective on and in practice. Teoksessa J. P. Spillane & J. B. Diamond (toim.) Distributed leadership in practice. New York: Teachers College Press, 146–166.
- Stake, R. E. 2000. Case studies. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) The handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 435–454.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point.
- Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Vataja, K. 2009. Arvioiva työote – kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell, 51–68.
- Vesterinen, P. 2006a. ”Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa P. Vesterinen (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 29–48.
- Vesterinen, P. 2006b. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino, 141–156.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia no. 109. Vaasa: Vaasan yliopistopaino.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 139–153



# LIITE 1: HAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÖILLE

Ryhmähaastattelu (LTO, LH)

## 1. Tausta

- Kertokaa hieman taustastanne?
  - Millainen on opiskelu- ja työhistorianne?
  - Miten kauan olette olleet tässä työyhteisössä?

## 2. Työyhteisö

- Kuvaillkaa tätä työyhteisöä
- Kuvaillkaa tämän työyhteisön toimintakulttuuria
- Millaiset ovat yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet?

## 3. Johtajuus

- Kuvaillkaa päiväkodin johtajaa johtajana / esimiehenä
- Mitkä ovat tärkeimpiä elementtejä hänen johtamistyössään?
- Miten päiväkodin johtajan toiminta näkyy arjessa?
- Miten päiväkodin johtajan toiminta vaikuttaa tähän työyhteisöön?
- Tukeeko päiväkodin johtaja perustehtävääns? Miten?
- Tukeeko päiväkodin johtaja työssä ja ammatissa oppimistanne? Miten?

# LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

## JOHTAJALLE

### 1. Tausta

- Millainen on opiskelu- ja työhistoriasi?
- Miten päädyit päiväkodin johtajaksi?
- Miten kauan olet ollut tämän työyhteisön johtajana?
- Millaiset lähtökohdat lastentarhanopettajuus on antanut johtajuuteen?

### 2. Johtajuus

- Miten määrittelet johtajuuden?
- Kuvaile itseäsi johtajana
- Millaiset arvot ohjaavat johtamistyötäsi?
- Miten johtajuutesi ja johtamistapasi on muodostunut?
- Mitkä ovat tärkeimpiä elementtejä johtamistyössäsi? Miksi?
- Miten olet kouluttanut / valmentanut itseäsi päiväkodin johtajan työhön / työssä?

### 3. Työyhteisö

- Kuvaile johtamaasi työyhteisöä
- Kuvaile johtamasi työyhteisön toimintakulttuuria
- Millaiset ovat yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet?
- Miten johtamisesi vaikuttaa johtamaasi työyhteisöön?